



DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

IL RUOLO STRATEGICO DEL PROJECT MANAGER NEI PROGETTI ESG:
ANALISI DELLE COMPETENZE E PROPOSTA DI UN FRAMEWORK FORMATIVO

Tesi di laurea magistrale in Cambiamento Organizzativo

CANDIDATO:

Francesca Varoli

RELATORE:

Prof. Matteo Vignoli

CORRELATORE:

Dott.ssa Gessica Gareri

Anno Accademico 2024/2025

Sessione Dicembre 2025

ABSTRACT

La tesi analizza il ruolo sempre più in crescita dei criteri ESG nel Project Management e delle conseguenti competenze strategiche per l'integrazione dei concetti di sostenibilità nei processi organizzativi. Un'indagine combinata, teorica tramite il progetto ESG4PMChange ed empirica condotta all'interno di una realtà consulenziale, ha permesso di individuare i gap tra l'importanza delle competenze ESG e il livello di Effettiva padronanza delle stesse. Sulla base delle evidenze emerse è stato possibile sviluppare l'ESG Learning Journey, un framework formativo sviluppato in tre livelli progressivi basato su workshop esperienziali, simulazioni, strumenti operativi e mentoring. Tale modello formativo risulta economicamente sostenibile e adattabile ad ogni contesto e mira a consolidare le capacità dei Project Manager nel guidare la trasformazione sostenibile nei progetti e nelle organizzazioni.

Sommario

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE	8
1.1 Contesto e motivazione della ricerca	8
1.2 Obiettivi della tesi	9
1.3 Metodologia adottata	9
1.4 Struttura della tesi.....	10
CAPITOLO 2: ESG e Project Management: un'integrazione strategica	11
2.1 Definizione e principi ESG	11
2.1.1 Enviromaental	11
2.1.2 Social	12
2.1.3 Governance	13
2.1.4 Razionali dell'approccio ESG	13
2.2 Il ruolo del Project Manager.....	14
2.3 ESG4PMChange: obiettivi e approccio	17
2.3.1 Il Quadro di Competenze per il Project Management ESG	18
2.3.1.1 I livelli di padronanza progressiva	19
2.3.2 Approccio metodologico del progetto ESG4PMChange	21
CAPITOLO 3: Competenze chiave del Project Manager ESG-oriented.....	23
3.1 Risultati della letteratura e dei questionari precedenti	23
3.1.1 Integrazione ESG nei profili professionali	23
3.1.2 Adeguatezza delle certificazioni professionali rispetto alle competenze ESG	24
3.1.3 Competenze ESG prioritarie	25
3.2 Analisi delle performance e delle lacune nelle competenze ESG	25
3.2.1 Competenze consolidate: alta importanza e buona performance	26
3.2.2 Competenze critiche: alta importanza e bassa performance	27
3.3 Analisi dei framework formativi: modelli favoriti e criticità percepite	29
CAPITOLO 4: Analisi delle competenze all'interno di un contesto aziendale specifico	31
4.1 Profilo del campione	31
4.2 Metodologia di raccolta dei dati	32
4.2.1 Modalità di analisi	33

4.3 Analisi quantitativa aggregata.....	34
4.3.1 Gap medio delle competenze ESG	34
4.3.2 Competenze con importanza più elevata	41
4.3.3 Analisi dei gap medi per dominio di competenza	43
4.3.4 Analisi dei gap per livello di seniority.....	44
4.3.5 Matrice gap - importanza	46
4.4 Analisi qualitativa delle risposte aperte.....	48
4.4.1 Criticità riscontrate.....	49
4.4.2 Punti di forza emersi	53
4.4.3 Bisogni formativi espressi.....	54
4.5 Confronto con i risultati del progetto ESG4PMChange.....	56
4.6 Discussione integrata e implicazioni per il design formativo.....	58
4.6.1 Design principles del Framework formativo	59
CAPITOLO 5: Framework formativo	61
5.1 ESG Learning Journey per Project Manager	61
5.1.1 Livello 1 - Awareness & Fundamentals.....	62
5.1.2 Livello 2 – ESG in Project Delivery	65
5.1.3 Livello 3 - ESG Leadership & Change	67
5.1.4 Studio di fattibilità.....	69
5.2 Integrazione nei processi reali: accompagnamento post-formativo.....	72
5.3 Feedback da parte delle figure senior.....	73
5.4 Valore aggiunto del modello.....	74
CAPITOLO 6: CONCLUSIONI.....	76
6.1 Limiti e sviluppi futuri	78
Bibliografia	80
Sitografia	81
Indice delle Tabelle	83
Indice delle Figure	84
APPENDICE	85
Risultati del progetto ESG4PMChange.....	85

Trascrizione integrale dei questionari qualitativi ESG.....	89
---	----

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE

1.1 Contesto e motivazione della ricerca

Negli ultimi anni il dibattito pubblico, politico e aziendale ha conosciuto una crescente attenzione verso i temi della sostenibilità, dell'equità e della responsabilità sociale. Questo cambiamento non è semplicemente il risultato di nuove norme, ma di una trasformazione culturale più ampia che riguarda il modo in cui le organizzazioni interpretano il proprio ruolo nella società. I consumatori chiedono maggiore trasparenza, gli investitori guardano al valore di lungo periodo, i professionisti cercano contesti di lavoro etici e orientati all'impatto.

Parallelamente, la crescente complessità del contesto globale (e.g. crisi climatiche, instabilità geopolitiche, disuguaglianze sociali) ha reso evidente come le scelte quotidiane delle aziende non possano più essere valutate soltanto attraverso parametri economici tradizionali. Il concetto di performance organizzativa si sta ampliando verso una visione che integra aspetti ambientali, sociali e di governance come dimensioni centrali della creazione di valore trasformando profondamente il modo in cui le organizzazioni concepiscono la sostenibilità e la responsabilità d'impresa.

All'interno di questo scenario in evoluzione, la gestione dei progetti assume un ruolo nuovo e più articolato. Se per molti anni il project management è stato percepito soprattutto come disciplina tecnica orientata al rispetto di tempi, costi e qualità, oggi si trova a operare in un contesto in cui i progetti non sono solo strumenti operativi, ma vere leve di trasformazione sostenibile.

In tale scenario, comprendere quali competenze siano necessarie per operare in modo efficace all'interno della transizione ESG non è soltanto un'esigenza formativa, ma una condizione per il successo dei progetti contemporanei. Tuttavia, nonostante l'ampia diffusione di framework normativi e linee guida internazionali, permangono significative lacune nella traduzione concreta di tali principi in competenze professionali e pratiche gestionali.

La motivazione alla base di questa ricerca nasce dalla necessità di indagare in modo sistematico il grado di consapevolezza, implementazione e maturità delle competenze ESG all'interno del project management, con particolare attenzione ai divari tra importanza percepita e performance effettiva. L'urgenza di sviluppare modelli formativi e strumenti operativi capaci di colmare tali gap si inserisce in un contesto normativo in evoluzione (es. CSRD, SFDR, Tassonomia UE) e in una crescente pressione da parte degli stakeholder per una governance più trasparente, inclusiva e rigenerativa.

1.2 Obiettivi della tesi

La tesi si propone di:

Analizzare criticamente le competenze ESG rilevanti per il project management, identificando le aree di forza e le criticità emergenti.

Valutare, attraverso un'indagine empirica, il livello di importanza attribuito e la performance percepita delle competenze ESG da parte di professionisti e organizzazioni.

Evidenziare i gap più significativi tra aspettative e capacità implementative, con particolare attenzione alle competenze trasversali e relazionali (es. engagement comunitario, comunicazione etica, leadership rigenerativa).

Offrire spunti per l'aggiornamento dei modelli formativi e per l'integrazione sistemica delle competenze ESG nei processi di project management.

1.3 Metodologia adottata

La ricerca si basa su un approccio misto, che combina analisi teorica e indagine empirica. Nella prima fase, è stato condotto un approfondimento bibliografico sui principali framework ESG e sulle competenze chiave nel project management sostenibile. Successivamente, è stata realizzata un'indagine quantitativa e qualitativa, attraverso la somministrazione di questionari strutturati e l'analisi dei dati raccolti nel report ESG4PMChange. I dati sono stati

elaborati per identificare i gap tra importanza e performance, e per evidenziare le competenze critiche non sempre quantificate ma emerse nei commenti aperti e nei cluster tematici.

L'intero processo è stato guidato da criteri di rigore metodologico, validazione incrociata delle fonti e attenzione alla triangolazione tra evidenze numeriche e narrative

1.4 Struttura della tesi

La tesi è articolata in sei capitoli principali:

Capitolo 1 – Introduzione: presenta il contesto, le motivazioni, gli obiettivi e la metodologia della ricerca.

Capitolo 2 – Quadro teorico: approfondisce le definizioni dei criteri ESG e i razionali strategici della loro implementazione e introduce il progetto ESG4PMChange.

Capitolo 3 – Analisi teorica: illustra i risultati dell'indagine del progetto ESG4PMChange evidenziando gli elementi critici ottenuti in un contesto generalizzato

Capitolo 4 – Indagine empirica: presenta l'analisi condotta in un contesto specifico, quello consulenziale. Analizza dati quantitativi e qualitativi e i principali bisogni formativi espressi

Capitolo 5 – Presentazione del framework formativo: articola il modello formativo per rispondere ai bisogni evidenziati dalle analisi precedenti includendo uno studio di fattibilità.

Capitolo 6 – Conclusioni: sintetizza le evidenze emerse discutendo i contributi alla ricerca e suggerendo possibili sviluppi futuri

CAPITOLO 2: ESG e Project Management: un'integrazione strategica

2.1 Definizione e principi ESG

Negli ultimi anni le tematiche ESG sono diventate un fattore critico dell'operatività delle aziende, influenzando non solo fusioni ed acquisizioni, ma anche le performance finanziarie e la creazione di valore.

I criteri ESG definiscono un quadro di riferimento che guida gli stakeholder a comprendere le modalità con cui un'organizzazione gestisce gli impatti, i rischi e le opportunità legati ai fattori ambientali (environmental), sociali (social) e di governance. [1]

2.1.1 Enviromaental

La dimensione ambientale riguarda la capacità dei progetti di ridurre gli impatti ecologici e contribuire agli obiettivi di sostenibilità. Per i Project Manager questo implica integrare considerazioni ambientali già nelle fasi iniziali, adottando logiche di risk management, resource efficiency ed economia circolare.

Gli aspetti più rilevanti includono:

- Gestione delle emissioni e dei consumi energetici: valutare le fonti di emissione lungo il ciclo di vita del progetto (Scope 1, 2 e 3) e prevedere misure di mitigazione, come l'ottimizzazione delle risorse o la scelta di fornitori a basse emissioni.
- Uso responsabile delle risorse naturali: pianificare attività orientate al risparmio idrico, al riciclo dei materiali e alla riduzione degli sprechi, con attenzione alla disponibilità delle risorse in contesti territoriali sensibili.
- Adattamento e resilienza climatica: valutare i rischi fisici (es. ondate di calore, alluvioni) e predisporre misure preventive che garantiscano la continuità operativa del progetto.

- Conformità normativa e valutazione dell'impatto: garantire il rispetto della normativa ambientale e utilizzare strumenti come la Life Cycle Assessment per supportare decisioni basate su dati.

Queste attività permettono al Project Manager di anticipare rischi, ottimizzare i costi e rispondere alle aspettative crescenti degli stakeholder riguardo agli impatti ambientali dei progetti.

2.1.2 Social

La dimensione sociale riguarda il modo in cui i progetti influenzano individui, comunità e stakeholder interni ed esterni. In un contesto organizzativo, il Project Manager è chiamato a garantire che il lavoro progettuale promuova condizioni eque, inclusive e sicure.

I temi principali includono:

- Tutela dei lavoratori e benessere organizzativo: assicurare condizioni di lavoro eque, sicurezza nei cantieri e ambienti inclusivi nei team di progetto.
- Competenze e sviluppo del personale: promuovere formazione continua, crescita professionale e sistemi trasparenti di valutazione delle performance.
- Diversità, equità e inclusione (DEI): progettare processi decisionali e momenti di coinvolgimento che favoriscano la partecipazione di gruppi diversi, riducendo bias e barriere all'ingresso.
- Relazione con le comunità locali: valutare gli impatti sociali delle attività progettuali (positivi e negativi) e attivare percorsi di ascolto e dialogo con i gruppi coinvolti.
- Responsabilità lungo la supply chain: monitorare i fornitori in relazione a diritti umani, condizioni di lavoro e approvvigionamento etico.

Questi elementi diventano sempre più centrali nel project management contemporaneo, poiché influenzano la reputazione dell'organizzazione e la fiducia degli stakeholder. [2]

2.1.3 Governance

La governance comprende l'insieme dei meccanismi decisionali, dei controlli e delle politiche che regolano la gestione del progetto. Costituisce la base su cui si fondano trasparenza, responsabilità e integrità nelle attività progettuali.

Gli aspetti chiave per il Project Manager sono:

- Strutture decisionali chiare e accountability: definire ruoli, responsabilità e flussi decisionali che rendano tracciabile ogni fase del progetto.
- Etica, integrità e anticorruzione: applicare codici di condotta, garantire la conformità normativa e prevenire pratiche scorrette nella gestione di budget, contratti e fornitori.
- Gestione del rischio e controllo interno: implementare sistemi per identificare rischi finanziari, reputazionali e di compliance, con meccanismi di monitoraggio continuo.
- Protezione dei dati e cybersicurezza: integrare misure di tutela dei dati personali e sicurezza informatica in linea con GDPR e best practice internazionali.
- Trasparenza e reporting: produrre rendicontazioni chiare, affidabili e coerenti con gli standard ESG (CSRD, GRI, ESRS), assicurando che gli stakeholder possano valutare l'impatto del progetto in modo informato.

La qualità della governance influisce direttamente sull'efficacia complessiva dei progetti, sulla fiducia degli stakeholder e sulla capacità dell'organizzazione di rispettare vincoli normativi e obiettivi di sostenibilità. [3][4]

2.1.4 Razionali dell'approccio ESG

L'integrazione dei principi ESG nei processi aziendali diventa la chiave per rispondere a uno scenario economico sempre più interconnesso e sensibile alle crescenti sfide di natura ambientale e sociale. Di seguito si riportano i principali razionali che evidenziano come l'implementazione dei principi ESG si traduce in un vantaggio competitivo concreto per le organizzazioni:

- prospettiva del rischio: gli investitori si servono dei criteri ESG come mezzo di previsione delle instabilità per proteggere il capitale e generare valore sostenibile nel lungo periodo;
- prospettiva economica: l'integrazione ESG aiuta le aziende a gestire gli impatti economici derivanti dai cambiamenti climatici, dalle tensioni sociali e dalla crescente pressione normativa. In questo contesto gli SGD dell'ONU promuovono modelli di sviluppo sostenibile fornendo un quadro di riferimento condiviso per tradurre le sfide in obiettivi strategici;
- prospettiva dell'impatto: gli investimenti che contribuiscono al benessere collettivo, promuovendo inclusione, salute e sostenibilità, sono considerati sempre di più scelte responsabili e vantaggiose per il futuro dell'impresa;
- prospettiva normativa: con l'aumento degli interventi di regolamentazione ambientale e sociale l'integrazione ESG diventa fondamentale per rispondere tempestivamente ai cambiamenti normativi costruendo una posizione solida e trasparente;
- prospettiva fiduciaria: le aziende che integrano i principi ESG nei processi decisionali tutelano gli interessi economici degli stakeholder rafforzando l'affidabilità dell'impresa. A tal proposito il rapporto Freshfields (2005) ha evidenziato che l'inclusione dei fattori ESG nelle analisi finanziarie rappresenta spesso un requisito per una valutazione completa. [5][6]

2.2 Il ruolo del Project Manager

Sulla base di quanto detto nel paragrafo precedente, le aziende sono spinte ad avviare progetti di sostenibilità per migliorare la propria immagine etica e l'efficienza operativa.

Nella maggior parte dei casi l'integrazione dei fattori ESG all'interno delle strategie aziendali crea un ambiente dinamico che rende necessarie competenze specialistiche per gestire efficientemente progetti ad alto impatto. In tal senso, diventa fondamentale per i Project Manager adattarsi a questo scenario in continua evoluzione integrando i principi ESG negli obiettivi di progetto. [7]

In generale il Project Management attiene alla capacità di definire ed eseguire tutto il necessario per completare un complesso sistema di compiti e di raggiungere lo scopo di un progetto. La gestione di un progetto richiede l'abilità di soddisfare tutte le variabili critiche per il successo dello stesso, nello specifico:

1. Definizione degli obiettivi: la formulazione ben delineata dell'obiettivo finale e delle milestone intermedie a partire dalle fasi iniziali del progetto risulta fondamentale per orientare il team verso risultati condivisi
2. Supporto della leadership aziendale: al fine di favorire decisioni strategiche e di garantire risorse adeguate è decisivo il coinvolgimento dei vertici aziendali
3. Pianificazione dettagliata: la predisposizione di un piano operativo ben strutturato, in termini di tasks, tempistiche e KPIs per la valutazione delle performance, permette il monitoraggio continuo dello stato di avanzamento del progetto e il confronto con i risultati attesi
4. Coinvolgimento del cliente: l'allineamento costante con il cliente consente di monitorare il grado di soddisfazione, mantenere il progetto in linea con gli obiettivi definiti e intervenire in caso di criticità inattese
5. Gestione del team: una buona qualità delle interazioni tra i membri del team e con gli stakeholder e un contesto lavorativo improntato alla collaborazione influenzano notevolmente la buona riuscita del progetto [8] [9]

6. Competenze tecniche adeguate: l'efficacia del progetto dipende dalla qualifica di ogni membro del team, che deve essere adeguata al ruolo assegnato
7. Accettazione da parte del committente: spesso i Project Manager sono portati a pensare che un avanzamento regolare del progetto si traduca automaticamente in soddisfazione del cliente. Risulta quindi fondamentale un dialogo continuo per ridurre il rischio di rifiuto finale da parte del cliente
8. Monitoraggio e feedback continuo: effettuare un puntuale controllo dell'avanzamento reale rispetto a quanto pianificato permette di poter correggere deviazioni, anticipare problemi o intervenire con azioni correttive
9. Gestione della comunicazione: il flusso informativo generato tra le diverse fasi progettuali va gestito con ordine e attenzione, definendo fin da subito i canali da utilizzare e la frequenza delle trasmissioni informative
10. Gestione dell'incertezza e risoluzione dei problemi: l'incertezza legata all'esecuzione rende opportuno prevedere scenari alternativi già in fase di pianificazione per reagire prontamente a eventi critici [10][11]

Sebbene tali competenze costituiscano una base solida per la gestione dei progetti, non risultano più sufficienti per far fronte alla dinamicità e alle dinamiche sempre più complesse delle iniziative ESG. La crescente attenzione nei confronti di tematiche di sostenibilità richiede un approccio trasversale in grado di integrare pianificazione operativa, misurazione dell'impatto coinvolgimento degli stakeholder e comunicazione trasparente.

In merito a ciò il report *ESG Reporting Global Insights* pubblicato da Workiva nel 2022, evidenzia che il 63% dei decisori si reputa impreparato a soddisfare gli obiettivi ESG e i requisiti normativi, mentre il 72% non ha fiducia nei dati comunicati agli stakeholder.

È proprio per analizzare e colmare tali lacune che nasce il progetto internazionale ESG4PMChange. [12]

2.3 ESG4PMChange: obiettivi e approccio

Il progetto europeo ESG4PMChange – The ESG Imperative for the Project Management World, nasce per rispondere alla crescente necessità di integrare i principi ESG (Environmental, Social, Governance) nella gestione dei progetti.

L'iniziativa è promossa da un consorzio internazionale composto da università, enti di formazione, organizzazioni professionali e partner industriali ed è cofinanziata dall'Unione Europea tramite il programma Erasmus +. L'obiettivo principale è quello di fornire metodologie e strumenti volti a colmare il disallineamento tra le competenze convenzionali del project management e le nuove necessità emerse dall'agenda ESG, basandosi sulla consapevolezza che l'integrazione dei criteri ESG rappresenta un cambio di paradigma nella gestione dei progetti. I documenti ufficiali del progetto sottolineano che l'ESG non può essere considerato un percorso parallelo al project management tradizionale, ma un nuovo sistema operativo che si basa su competenze etiche, trasversali e orientate al futuro.

Un elemento chiave del progetto ESG4PMChange risiede nella sua capacità di integrarsi coerentemente con i principali standard europei e internazionali di rendicontazione ESG, permettendone l'applicabilità operativa e garantendo rilevanza sistemica. Tra gli standard normativi di riferimento troviamo la Direttiva sulla Rendicontazione di Sostenibilità delle Imprese (CSRD), il Regolamento sull'Informativa sulla Finanza Sostenibile (SFDR), la Tassonomia UE per le Attività Sostenibili e gli standard GRI (Global Reporting Initiative).

Lo scopo ultimo del progetto è quello di promuovere una trasformazione culturale e professionale, non limitandosi alla sola definizione di competenze. L'ambizione che il progetto si pone mira a formare una nuova generazione di Project Manager in grado di agire con consapevolezza, integrità e visione strategica nel presidiare la realizzazione di progetti che generano valore per le organizzazioni ma anche per la società e per il pianeta. Per questo

è stato sviluppato un Quadro di competenze per il Project Management ESG utile a progettare curricula formativi, definire percorsi di carriera e promuovere l'adozione di pratiche progettuali sostenibili.

2.3.1 Il Quadro di Competenze per il Project Management ESG

Il Quadro di Competenze per il Project Management ESG nasce per fornire una visione sistemica, strutturata e modulare per affrontare l'integrazione dei principi ESG. È stato sviluppato attraverso una metodologia rigorosa, basata su evidenze scientifiche, analisi del mercato del lavoro, consultazioni con stakeholder e allineamento con gli standard europei e internazionali di rendicontazione ESG, tra cui la CSRD, la Tassonomia UE, il SFDR e il GRI

Il quadro si sviluppa in cinque domini interdipendenti che rappresentano le dimensioni fondamentali della pratica progettuale sostenibile:

1. **Competenze Fondamentali di Project Management:** comprendono le abilità tradizionali legate alla pianificazione, all'esecuzione, al monitoraggio e alla chiusura dei progetti. Per reinterpretare queste competenze in ottica ESG, il quadro integra aspetti come la gestione etica delle risorse e la valutazione dell'impatto.
2. **Competenze Ambientali:** fanno riferimento alla capacità di gestire l'impatto ambientale dei progetti, tramite la promozione dell'efficienza delle risorse, della resilienza climatica e della progettazione circolare. Queste competenze risultano essenziali per garantire un contributo concreto agli obiettivi di sostenibilità ambientale.
3. **Competenze Sociali:** riguardano l'inclusione, l'equità e il benessere. Tra le sfide da affrontare troviamo la promozione della diversità, il rispetto dei diritti umani, la comunicazione con le comunità locali e la creazione di ambienti di lavoro equi e sicuri. Tali competenze mirano a progettare interventi che generino valore sociale e rafforzino la coesione.

4. Competenze di Governance: sostengono dimensioni etiche e normative come la trasparenza, la responsabilità, la protezione dei dati, la conformità regolatoria e la lotta alla corruzione. Le competenze di Governance garantiscono la gestione responsabile e in linea con gli standard internazionali dei progetti
5. Competenze Trasversali e Abilitanti: rappresentano le abilità che supportano trasversalmente l'applicazione dei domini ESG, come il pensiero sistemico, la leadership, l'innovazione, la gestione del cambiamento, l'alfabetizzazione digitale e la collaborazione interdisciplinare. Queste competenze sono cruciali per affrontare la complessità e l'interconnessione dei progetti ESG.

2.3.1.1 I livelli di padronanza progressiva

Ognuna delle competenze citate viene descritta tramite cinque livelli di padronanza progressiva (L1-L5) coerenti con i livelli del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) che assumono valori da 3 a 8. Tale articolazione favorisce la mobilità professionale e il continuo aggiornamento consentendo la valorizzazione dell'apprendimento formale e non.

L1 – Associato (EQF 3–4)

Il primo livello rappresenta l'ingresso nel percorso professionale ESG. I profili tipici includono neolaureati, tirocinanti e personale junior.

- Conoscenze: comprensione di base dei concetti ESG e della terminologia fondamentale.
- Abilità: applicazione di conoscenze semplici in contesti familiari, sotto supervisione.
- Responsabilità: ruoli di supporto, raccolta dati, assistenza amministrativa.
- Autonomia: limitata; opera in ambienti strutturati e supervisionati.
- Decisioni: segue istruzioni predefinite, con basso margine di iniziativa.

L2 – Professionista (EQF 5–6)

A questo livello, il professionista dimostra una solida comprensione teorica e una crescente autonomia operativa.

- Conoscenze: padronanza dei principi ESG applicabili al proprio settore.
- Abilità: esecuzione di compiti progettuali, monitoraggio di indicatori ESG, redazione di report.
- Responsabilità: gestione di componenti di progetto, collaborazione con stakeholder.
- Autonomia: lavora in modo indipendente in contesti standard.
- Decisioni: risolve problemi di media complessità, seguendo procedure organizzative.

L3 – Professionista Senior / Manager (EQF 6–7)

Il terzo livello segna il passaggio alla leadership operativa e alla gestione strategica dei progetti ESG.

- Conoscenze: avanzata comprensione dell'ESG e consapevolezza del contesto.
- Abilità: supervisione di team, integrazione dei principi ESG nella pianificazione e nell'esecuzione.
- Responsabilità: guida il coinvolgimento degli stakeholder, garantisce la conformità ESG.
- Autonomia: elevata; è responsabile di processi e persone.
- Decisioni: propone soluzioni innovative, si adatta al cambiamento e alla complessità.

L4 – Professionista Capo / Senior Manager (EQF 7–8)

A questo livello, il professionista assume ruoli di leadership istituzionale e influenza sistemica.

- Conoscenze: visione strategica e capacità di allineare ESG agli obiettivi organizzativi.
- Abilità: sviluppo di strategie ESG, gestione di portafogli complessi, rappresentanza in contesti multi-stakeholder.
- Responsabilità: guida il cambiamento intersettoriale, promuove l'integrazione ESG a livello organizzativo.
- Autonomia: totale; agisce come referente senior.
- Decisioni: anticipa rischi strategici, orienta le politiche interne ed esterne.

L5 – Principale / Dirigente / Leader Globale (EQF 8)

Il livello più alto è riservato a figure di riferimento internazionale nel campo ESG.

- Conoscenze: competenze specialistiche e capacità di generare nuova conoscenza.
- Abilità: definizione di politiche ESG, mentorship, leadership dell'innovazione.
- Responsabilità: guida la trasformazione sistemica, influenza le pratiche e gli standard globali.
- Autonomia: assoluta; agisce come mentore e leader di pensiero.
- Decisioni: visionarie; orientate all'impatto globale e alla sostenibilità a lungo termine.

2.3.2 Approccio metodologico del progetto ESG4PMChange

L'approccio metodologico adottato dal progetto è rigoroso e partecipativo. Il quadro è stato sviluppato attraverso una serie di fasi che hanno incluso la revisione sistematica di oltre 100 documenti politici e scientifici, l'analisi comparativa di programmi formativi e quadri di competenze esistenti, l'indagine sul mercato del lavoro in 26 Paesi europei, la somministrazione di un sondaggio a quasi 1.000 professionisti del settore e la conduzione di focus group con stakeholder istituzionali e accademici. Questo processo ha permesso di

identificare le competenze prioritarie, le lacune esistenti e le esigenze emergenti, garantendo che il quadro fosse non solo teoricamente solido, ma anche praticamente applicabile nei diversi contesti organizzativi e settoriali.

CAPITOLO 3: Competenze chiave del Project Manager ESG-oriented

L'ultima fase del progetto ESG4PMChange si è svolta prevedendo un'estesa attività di validazione del Quadro di Competenze ESG per il Project Management, tramite un sondaggio strutturato rivolto a professionisti, formatori, datori di lavoro e stakeholder istituzionali.

Gli obiettivi del questionario erano:

verificare la rilevanza e la chiarezza delle competenze individuate

raccogliere dati concreti sulle lacune esistenti, sulle preferenze formative e sulle aspettative del mercato

3.1 Risultati della letteratura e dei questionari precedenti

Il sondaggio in questione si è basato su un campione di 986 partecipanti provenienti da 15 paesi europei, con una rappresentanza bilanciata tra settori privati, pubblici e non profit. L'ampiezza del campione, in termini di numeri e di varietà, ha permesso di costruire una panoramica precisa e articolata delle competenze ESG percepite come prioritarie, degli ostacoli riscontrati nella loro applicazione pratica e delle modalità formative ritenute più appropriate

I risultati sono stati analizzati sia in ottica quantitativa (medie, percentuali, ranking) sia in ottica qualitativa (commenti aperti e sintesi tematiche).

In primo luogo, sono state analizzate le percezioni dei partecipanti in merito alle seguenti categorie

3.1.1 Integrazione ESG nei profili professionali

Relativamente alla percezione dell'effettiva integrazione delle competenze ESG nelle figure professionali odierne si riportano di seguito i risultati emersi:

- il 12% degli intervistati ha segnalato che le competenze ESG sono pienamente integrate nei ruoli professionali
- il 65% ha dichiarato un'integrazione parziale
- il 23% ha indicato una totale marginalità o assenza di tali competenze nei profili esistenti

Tali opinioni confermano che nel contesto attuale l'adozione dei criteri ESG si presenta a uno stadio iniziale o limitata a iniziative progettuali isolate. Inoltre, un fattore rilevante nelle risposte ottenute risiede nel settore di appartenenza. I partecipanti con un profilo professionale legato agli ambienti della finanza e dell'energia hanno mostrato una maturità ESG maggiore rispetto a coloro che operano in settori come la pubblica amministrazione.

Infine, gli intervistati hanno evidenziato che, anche nei casi in cui le competenze ESG sono inserite nei profili di ruolo formalmente, spesso rimangono a livello teorico senza accompagnamento di strumenti pratici o indicatori standard

3.1.2 Adeguatezza delle certificazioni professionali rispetto alle competenze ESG

I risultati riguardo la valutazione dell'adeguatezza delle certificazioni professionali attualmente esistenti rispetto alle competenze ESG, ad esempio PMI, IPMA, sono stati i seguenti:

- l'8 % degli intervistati ritiene che le certificazioni siano pienamente adeguate
- il 20% le considera parzialmente rilevanti
- il 72% le giudica inadeguate

I fattori che motivano tale percezione negativa sono legati al fatto che le certificazioni tradizionali si concentrano principalmente su aspetti tecnici e gestionali del Project Management, sottovalutando le dimensioni etiche, sociali e ambientali. Inoltre, anche quando i concetti ESG vengono citati, essi non sono affiancati da moduli formativi dedicati e da

criteri di valutazione concreti. In ultimo è stata evidenziata la mancanza di allineamento tra i framework certificativi tradizionali e i recenti sviluppi normativi europei

3.1.3 Competenze ESG prioritarie

Durante il sondaggio è stato domandato agli intervistati le competenze ESG da inserire con più urgenza all'interno di percorsi di formazione e di carriera

- Il 58% ha scelto il pensiero sistemico come competenza prioritaria evidenziando la necessità di esplorare le interrelazioni tra le variabili ambientali, sociali ed economiche
- Il 52% ha indicato la gestione del cambiamento, sottolineando la criticità nella gestione di processi trasformativi, specialmente in contesti complessi
- Il 47% ha segnalato la leadership sostenibile come chiave per guidare il proprio team verso obiettivi comuni con impatto positivo
- Il 44% ha espresso la sua preferenza per la conformità normativa ESG, confermando l'esigenza di rispondere alla crescente pressione regolatoria
- Il 39% si è orientato verso la comunicazione etica ritenendola fondamentale per costruire rapporti trasparenti basati sulla fiducia con gli stakeholder

Dalle risposte ottenute emerge una propensione verso le competenze trasversali e strategiche e la volontà di sviluppare capacità cognitive e relazionali in grado di sostenere una trasformazione solida e concreta

3.2 Analisi delle performance e delle lacune nelle competenze ESG

L'analisi delle performance e delle lacune nelle competenze ESG rappresenta il tema nevralgico del lavoro svolto dal progetto ESG4PMChange. La ricerca è volta a valutare il livello di padronanza delle competenze ESG in ambienti professionali attraverso l'incrocio

dei valori conferiti alla percezione dell'importanza e alla valutazione della performance attuale

Ai partecipanti è stato fornito l'elenco delle competenze individuate come chiave per la gestione di un progetto ESG chiedendo di valutare ciascuna competenza, in termini di percezione dell'importanza e di valutazione della performance, con valori su una scala da 1 a 4, dove:

1 = bassa importanza / bassa performance

4 = massima importanza / performance eccellente

Grazie a tale metodologia le competenze sono state classificate in tre gruppi:

- Competenze consolidate: alta importanza e buona performance
- Competenze critiche: alta importanza e bassa performance
- Competenze marginali: bassa importanza e bassa performance (non rilevanti per l'analisi)

3.2.1 Competenze consolidate: alta importanza e buona performance

Tra le competenze che hanno ricevuto i punteggi più alti sia in termini di importanza che di performance troviamo:

Efficienza delle risorse

Importanza: 3.88

Performance: 3.47

È la competenza considerata più strategica e allo stesso tempo meglio implementata. Le organizzazioni riconoscono il valore dell'ottimizzazione dei materiali, dell'energia e dei processi, e hanno già integrato interventi concreti e coerenti con tale orientamento.

Integrazione di tecnologie verdi

Importanza: 3.86

Performance: 3.70

La transizione digitale sostenibile e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche a basso impatto ambientale sono in crescita, particolarmente nei settori industriali e infrastrutturali.

Conformità e gestione del rischio ambientale

Importanza: 3.84

Performance: 3.44

In risposta agli obblighi CSRD e SFDR, le aziende mostrano sempre più attenzione alla normativa ambientale e alla gestione preventiva dei rischi ecologici

Questi risultati evidenziano come le competenze tecniche e ambientali siano già integrate nei processi aziendali, rappresentando un punto di partenza stabile per l'evoluzione dell'integrazione ESG

3.2.2 Competenze critiche: alta importanza e bassa performance

La categoria più rilevante, ai fine di individuare un framework formativo in linea con le esigenze, è composta dalle competenze che presentano un livello di performance basso nonostante siano considerate fondamentali, tra le più critiche:

Formazione in Governance e Standard ESG

Importanza: 3.86

Performance: 3.36

Gap: 0.50

Questa competenza rappresenta il gap più elevato. Nonostante sia riconosciuta come fondamentale al fine di garantire coerenza e allineamento decisionale ai nuovi standard, le organizzazioni incontrano difficoltà a strutturare percorsi formativi efficaci e continuativi.

La limitata diffusione di una cultura ESG integrata è quindi dovuta alla mancanza di programmi dedicati e di standard condivisi.

Innovazione nelle Pratiche di Governance

Importanza: 3.83

Performance: 3.38

Gap: 0.45

L'innovazione in ambito governance viene percepita come strategica per l'evoluzione sostenibile, ma risulta ancora poco sviluppata. Le pratiche si presentano spesso come conservative, con scarsa propensione verso modelli partecipativi, digitali o rigenerativi. Il gap evidenziato è sintomo di resistenza al cambiamento e di una limitata capacità di sperimentazione.

Consapevolezza Legale e Normativa

Importanza: 3.98

Performance: 3.55

Gap: 0.43

In un contesto normativo in continua evoluzione (CSRD, SFDR, Tassonomia UE), la consapevolezza giuridica è fondamentale. Tuttavia, in molte organizzazioni permangono lacune in termini di aggiornamento delle competenze e di presidi interni adeguati a garantire conformità e gestione del rischio normativo.

Consapevolezza e Formazione Ambientale

Importanza: 3.74

Performance: 3.31

Gap: 0.43

Nonostante la formazione ambientale sia considerata cruciale per incentivare comportamenti ecocompatibili, le iniziative risultano discontinue e non strutturate. Manca una strategia di capacity-building in grado di trasformare le consapevolezze in azioni concrete coinvolgendo tutti i livelli organizzativi

3.3 Analisi dei framework formativi: modelli favoriti e criticità percepite

Lo scopo ultimo del progetto è quello di proporre framework formativi in grado di guidare le aziende per colmare i gap evidenziati dai questionari.

Per raggiungere l'obiettivo è stata sviluppata un'analisi partecipativa volta ad identificare le caratteristiche che rendono un modello formativo efficace agli occhi dei partecipanti

Gli approcci più apprezzati sono quelli caratterizzati da una configurazione modulare, flessibilità intersettoriale e allineamento con gli standard europei come l'European Qualifications Framework (EQF), la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), il Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), i GRI Standards e i principi dell'OCSE. Le motivazioni che rendono tali elementi efficaci sono:

- Integrano le competenze ESG nei processi di project management, rendendole parte attiva e strategica della progettazione, dell'implementazione e della valutazione
- Articolano le competenze su cinque livelli progressivi (L1–L5), corrispondenti ai livelli EQF 3–8. Questo favorisce un apprendimento flessibile ma allo stesso tempo mirato e riconoscimento delle esperienze pregresse
- Combinano le competenze tecniche con quelle etiche, sociali e ambientali favorendo l'interdisciplinarietà, fondamentale per formare profili professionali in grado di applicare una leadership trasformativa.
- Prevedono applicazioni pratiche, come simulazioni, casi studio, strumenti di reporting, indicatori di impatto e criteri di valutazione, che permettono di orientarsi verso un'adozione concreta delle competenze.

La percezione comune è che questi modelli possano guidare i professionisti a colmare il divario tra l'intenzionalità sostenibile e la realtà operativa, gettando delle basi solide per l'innovazione istituzionale e la coerenza strategica.

Al contrario, le caratteristiche che rendono i modelli formativi meno apprezzati comprendono limiti strutturali e metodologici che ne compromettono l'efficacia, nello specifico:

- Approcci frammentari e non integrati, che trattano le dimensioni ESG come moduli separati, privi di interconnessione con le competenze core del project management.
- Eccessiva rigidità e standardizzazione, che ostacolano l'adattabilità ai diversi contesti organizzativi.
- Scarso allineamento con le evoluzioni normative e strategiche, rendendo i contenuti obsoleti rispetto alle direttive europee e agli standard internazionali.
- Assenza di strumenti valutativi e di monitoraggio dell'impatto, che impedisce di misurare l'efficacia formativa e il cambiamento comportamentale.
- Limitata attenzione alle competenze trasversali, come il pensiero sistemico, la comunicazione strategica, il coinvolgimento degli stakeholder e la leadership etica.

Questi modelli, pur offrendo una base teorica, non riescono a generare un cambiamento culturale né a supportare la trasformazione organizzativa, risultando inadeguati rispetto alle sfide ESG contemporanee. [13]

CAPITOLO 4: Analisi delle competenze all'interno di un contesto aziendale specifico

L'obiettivo di questo capitolo è presentare un'analisi approfondita delle competenze ESG riproponendo, in parte, le valutazioni effettuate dal progetto ESG4PMChange in un contesto specifico quale una grande azienda di consulenza.

L'analisi ha l'obiettivo di identificare le aree di competenza che presentano gap significativi e di raccogliere le percezioni individuali in merito alle difficoltà operative riscontrate nel percorso di carriera.

4.1 Profilo del campione

L'indagine ha coinvolto dieci professionisti PwC che operano in ambito ESG con esperienze che vanno da un minimo di tre anni fino a superare i dieci anni nel settore della consulenza, distribuiti nei seguenti ruoli:

- 5 Senior Associate: rappresentano il livello immediatamente precedente al manager, con tipicamente 3–5 anni di esperienza
- 3 Manager: professionisti con oltre cinque anni di esperienza, responsabili di coordinamento di team e gestione di clienti
- 2 Senior Manager: gestiscono portafogli clienti più ampi o funzioni aziendali, svolgendo anche funzioni di visibilità esterna e leadership

Questa struttura permette di osservare prospettive complementari: da un lato i profili operativi coinvolti quotidianamente nelle attività di analisi, reporting e gestione dei dati e, dall'altro, i ruoli manageriali responsabili della supervisione strategica, della governance e della relazione con i clienti.

I progetti più rilevanti a cui hanno preso parte gli intervistati nel corso della carriera come consulenti comprendo le seguenti tematiche:

- Compliance normativa (CSRD, SFDR, Tassonomia UE, GRI), con un'attenzione particolare alla rendicontazione e alla strutturazione di framework ESG.
- Finanza sostenibile, in progetti riguardanti l'integrazione dei fattori ESG nel credito, l'analisi delle emissioni finanziate e la gestione del rischio.
- Strategia e governance ESG, con attività legate a piani di sostenibilità, stakeholder engagement e iniziative di formazione interna.
- Project management ESG, comprendente coordinamento interfunzionale, budgeting, rendicontazione di progetto e assurance.

L'eterogeneità del campione permette un'analisi completa relazionata a vari contesti operativi e a ruoli professionali differenziati

4.2 Metodologia di raccolta dei dati

L'approccio utilizzato combina dati quantitativi e qualitativi che sono stati raccolti tramite due strumenti:

- Matrice di valutazione delle competenze ESG: ogni partecipante ha compilato una matrice comprensiva delle 93 competenze individuate nel corso del progetto ESG4PMChange suddivise in cinque cluster tematici
 - Ambientale
 - Sociale
 - Governance
 - Trasversale
 - Project Management ESG.

Ad ogni competenza è stato attribuito un punteggio da 1 a 5 per le voci di importanza percepita e performance, intesa come grado di padronanza della competenza e efficacia operativa.

- Questionario qualitativo: strutturato con otto domande aperte per correlare le risposte inserite all'interno della matrice di valutazione delle competenze a:
 - Ruolo attuale e anni di esperienza
 - Tipologia di progetti ESG gestiti
 - Punti di forza e aree di debolezza
 - Difficoltà operative incontrate
 - Competenze ritenute cruciali ma non sufficientemente sviluppate
 - Bisogni formativi

4.2.1 Modalità di analisi

L'analisi si è articolata in due fasi principali:

- Quantitativa aggregata: calcolo del gap medio per ciascuna delle 93 competenze, con identificazione delle aree critiche (gap >1). Sono stati inoltre elaborati grafici per avere una rappresentazione visiva di:
 - Competenze con importanza media più elevata
 - Competenze con gap medio più elevato
- Qualitativa tematica: le risposte aperte sono state analizzate per individuare
 - Le difficoltà operative più ricorrenti
 - Le competenze percepite come cruciali ma carenti
 - I bisogni formativi prevalenti

4.3 Analisi quantitativa aggregata

4.3.1 Gap medio delle competenze ESG

Competenza	Area tematica	Importanza media	Performance media	Gap medio
Protezione degli ecosistemi e della biodiversità	Competenze Ambientali	3.8	1.8	2.0
Efficienza delle risorse e uso sostenibile	Competenze Ambientali	3.3	1.6	1.7
Protezione dei dati e della privacy degli utenti	Competenze Sociali	4.0	2.5	1.5
Budgeting e pianificazione finanziaria ESG	Competenze chiave Project Management ESG	4.1	2.6	1.5
Analisi degli scenari e pianificazione della transizione	Competenze Ambientali	4.7	3.2	1.5
Gestione del rischio ambientale e conformità normativa	Competenze Ambientali	4.6	3.2	1.4
Diversità, equità e inclusione (DEI)	Competenze Sociali	4.5	3.2	1.3
Sicurezza e tutela negli ambienti di progetto	Competenze Sociali	3.7	2.4	1.3

Salute e sicurezza sul lavoro	Competenze Sociali	4.1	2.9	1.2
Integrazione delle tecnologie verdi	Competenze Ambientali	3.3	2.1	1.2
Prevenzione e controllo dell'inquinamento	Competenze Ambientali	3.3	2.1	1.2
Gestione dell'impatto ambientale nella catena del valore	Competenze Ambientali	4.2	3.0	1.2
Mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici	Competenze Ambientali	4.7	3.5	1.2
Economia circolare e analisi ciclo di vita	Competenze Ambientali	3.0	1.9	1.1
Monitoraggio, valutazione e reporting ESG	Competenze chiave Project Management ESG	3.8	2.7	1.1
Social impact assessment (SIA)	Competenze Sociali	3.2	2.1	1.1
Gestione dell'impatto sulle risorse idriche e marine	Competenze Ambientali	2.5	1.5	1.0
Gestione dei rischi e delle opportunità ESG	Competenze di Governance	4.4	3.5	0.9
Leadership inclusiva e collaborazione	Competenze chiave Project	4.1	3.2	0.9

	Management ESG			
Accountability e responsabilità	Competenze di Governance	3.8	2.9	0.9
Decisione inclusiva e co-creazione	Competenze Sociali	3.2	2.3	0.9
Diritti umani e pratiche di lavoro eque	Competenze Sociali	4.3	3.4	0.9
Procurement sostenibile e gestione contratti	Competenze chiave Project Management ESG	2.67	1.67	0.9
Chiusura progetto e trasferimento conoscenze ESG	Competenze chiave Project Management ESG	3.8	2.9	0.9
Avvio progetto e sviluppo business case ESG	Competenze chiave Project Management ESG	3.8	2.9	0.9
Allineamento della governance aziendale	Competenze di Governance	3.8	2.9	0.9
Finanza sostenibile e calcolo dei costi ambientali	Competenze Ambientali	4.4	3.6	0.8
Gestione dei rischi e opportunità ESG	Competenze chiave Project Management ESG	4.0	3.2	0.8

Innovazione sociale e collaborazione intersettoriale	Competenze Sociali	2.7	1.9	0.8
Libertà di associazione e diritti dei lavoratori	Competenze Sociali	3.2	2.5	0.7
Leadership trasformativa	Competenze Trasversali	3.4	2.7	0.7
Monitoraggio e metriche sociali	Competenze Sociali	3.6	2.9	0.7
Responsabilità del cliente e dell'utente finale nei progetti	Competenze Sociali	3.6	2.9	0.7
Sviluppo comunitario	Competenze Sociali	2.9	2.2	0.7
Benessere e creazione di valore sociale nei progetti	Competenze Sociali	3.6	2.9	0.7
Gestione del cambiamento	Competenze Trasversali	3.8	3.1	0.7
Garanzia e controllo qualità ESG	Competenze chiave Project Management ESG	3.5	2.8	0.7
Comunicazione e reporting agli stakeholder	Competenze di Governance	4.1	3.4	0.7
Due diligence sui diritti umani	Competenze Sociali	4.1	3.4	0.7
Conoscenza legale e normativa ESG	Competenze di Governance	4.8	4.2	0.6

(CSRD, SFDR, GRI, EU Taxonomy)				
Collaborazione interdisciplinare e comunicazione interculturale	Competenze Trasversali	3.0	2.4	0.6
Pianificazione e programmazione integrate con ESG	Competenze chiave Project Management ESG	3.6	3.0	0.6
Pensiero sistemico	Competenze Trasversali	3.5	2.9	0.6
Gestione del rischio sociale e dell'impatto	Competenze Sociali	3.5	3.0	0.5
Anticorruzione e trasparenza	Competenze di Governance	3.9	3.4	0.5
Responsabilità e trasparenza nelle decisioni	Competenze di Governance	2.9	2.4	0.5
Gestione della protezione dei dati e della privacy	Competenze di Governance	3.5	3.0	0.5
Digital literacy e strumenti per ESG (es. data analytics, AI per reporting)	Competenze Trasversali	3.6	3.1	0.5
Formazione e sviluppo per la responsabilità sociale	Competenze Sociali	3.8	3.3	0.5
Innovazione nelle pratiche ambientali	Competenze Ambientali	2.8	2.3	0.5

Impatto e sviluppo della comunità	Competenze Sociali	3.1	2.6	0.5
Gestione di ambito e deliverable ESG	Competenze chiave Project Management ESG	4.3	3.9	0.4
Standard di reporting e divulgazione ESG	Competenze di Governance	4.4	4.0	0.4
Innovazione e pratiche di governance	Competenze di Governance	2.8	2.4	0.4
Approvvigionamento sostenibile (dimensione sociale)	Competenze Sociali	3.1	2.8	0.3
Formazione sulla governance e sugli standard ESG	Competenze di Governance	4.3	4.0	0.3
Interesse pubblico e allineamento delle politiche	Competenze Sociali	2.7	2.4	0.3
Coinvolgimento e dialogo con gli stakeholder	Competenze Sociali	3.5	3.2	0.3
Condotta etica e integrità nell'esecuzione dei progetti	Competenze di Governance	4.3	4.0	0.3
Innovazione e creatività	Competenze Trasversali	3.4	3.2	0.2
Pensiero critico	Competenze Trasversali	4.1	4.0	0.1

Protezione dei whistleblower e meccanismi di reclamo	Competenze di Governance	3.5	3.4	0.1
Coinvolgimento e comunicazione con stakeholder	Competenze chiave Project Management ESG	3.2	3.3	-0.1
Coinvolgimento degli stakeholder su questioni ambientali	Competenze Ambientali	3.0	3.4	-0.4

Tabella 1 - Gap delle competenze

Tale analisi permette di determinare le competenze che, in un contesto consulenziale, presentano un disallineamento significativo tra la rilevanza della competenza per traghettare progetti ESG e la performance percepita della stessa. Ai fini della ricerca ho deciso di considerare critiche le competenze che presentano un gap strettamente maggiore di uno, individuando così le competenze da considerarsi prioritarie per interventi di rafforzamento.

I risultati riportati in tabella evidenziano la presenza di sedici competenze che superano la soglia critica, così distribuite per aree tematiche:

- Ambientale: nove competenze critiche tra cui le più rilevanti
 - Protezione degli ecosistemi e della biodiversità (gap medio 2.0),
 - Efficienza delle risorse e uso sostenibile (gap medio 1.7),
 - Analisi degli scenari e pianificazione della transizione (gap medio 1.5),
 - Gestione del rischio ambientale e conformità normativa (gap medio 1.4).

Questi esiti mettono in luce una lacuna tecnica e operativa diffusa. I partecipanti, seppur riconoscendo l'elevata importanza di queste competenze, ne percepiscono una padronanza limitata soprattutto in termini di strumenti di misurazione e di valutazione dell'impatto. Per questo il dominio ambientale è da considerarsi la priorità formativa principale per il campione in esame

- Sociale: cinque competenze critiche tra cui
 - Protezione dei dati e della privacy degli utenti (gap medio 1.5),
 - Diversità, equità e inclusione (DEI) (gap medio 1.3),
 - Sicurezza e tutela negli ambienti di progetto (gap medio 1.3),
 - Salute e sicurezza sul lavoro (gap medio 1.2),

La scarsa performance percepita per queste competenze suggerisce la necessità di rafforzare la gestione della dimensione etico-sociale dei progetti ESG, individuando un'area di sviluppo trasversale che risulta fondamentale per accrescere la credibilità e l'efficacia degli investimenti ESG

- Project Management ESG: due competenze critiche
 - Budgeting e pianificazione finanziaria ESG (gap medio 1.5),
 - Monitoraggio, valutazione e reporting ESG (gap medio 1.1).

In entrambi i casi si evince una fragilità metodologica che porta a difficoltà di integrazione sistemica degli obiettivi ESG in processi di pianificazione economico-finanziaria e di rendicontazione

Dai risultati emerge quindi che le competenze ambientali e sociali risultano essere quelle con priorità formativa nel contesto preso in esame, dove invece le competenze normative e digitali sembrano essere consolidate.

4.3.2 Competenze con importanza più elevata

Il grafico seguente mostra le dieci competenze ritenute mediamente più importanti sulla base della valutazione dei partecipanti, presentando valori superiori a 4.10 sulla scala da 1 a 5, segnalando una diffusa consapevolezza dell'impatto strategico delle competenze ESG per il campione in esame

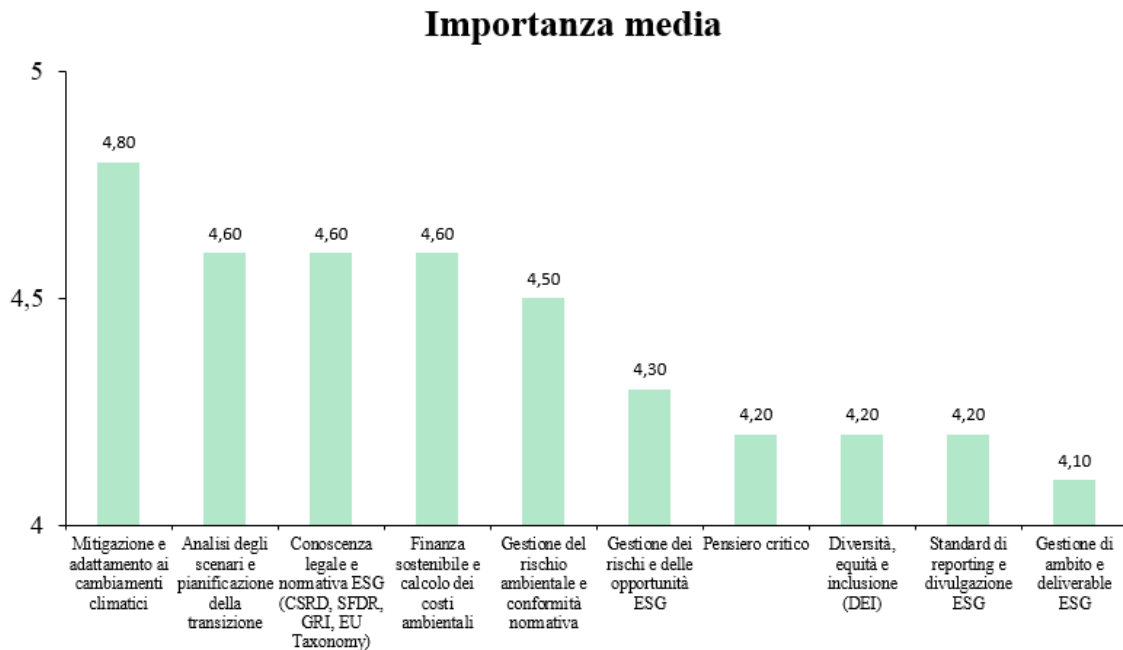


Figura 1- Grafico delle 10 competenze con importanza più elevata

L'elevato livello di importanza attribuito ai temi ambientali conferma che i temi di transazione ecologica rappresentano il punto principale su cui si basa la progettualità ESG. Nonostante questo, la presenza di competenze sociali come DEI, sicurezza e privacy tra le competenze ritenute più importanti mette in luce una progressiva maturazione culturale del settore che risulta sempre più orientato alla sostenibilità organizzativa ma soprattutto umana. Risulta fondamentale tenere in considerazione questo trend crescente per la formalizzazione di un framework adatto non solo a quelle che sono le esigenze attuali, ma anche coerente ad una prospettiva futura.

Incocciando tali competenze con il gap ricevuto dai punteggi attribuiti dai partecipanti risulta che, tutte le dieci competenze considerate più importanti sono classificate come critiche. Questo suggerisce l'esistenza di un rilevante disallineamento tra importanza e padronanza pratica che rispecchia una fase di transizione ancora in corso all'interno dell'azienda di riferimento: risulta consolidata la consapevolezza dell'importanza delle competenze ESG ma

è ancora in via di sviluppo l'acquisizione di tali competenze attraverso metodologie in grado di garantirne la piena gestione.

4.3.3 Analisi dei gap medi per dominio di competenza

Per rafforzare ulteriormente l'analisi dei risultati è stato svolto un focus sulla relazione dei valori medi di importanza, performance e gap all'interno delle cinque aree in cui sono state suddivise le competenze prese in esame. Lo scopo è quello di fornire una rappresentazione chiara di quelle che sono le aree tematiche in cui i gap percepiti risultano più elevati e di conseguenza da attenzionare ai fini di una progettazione formativa completa e consapevole.

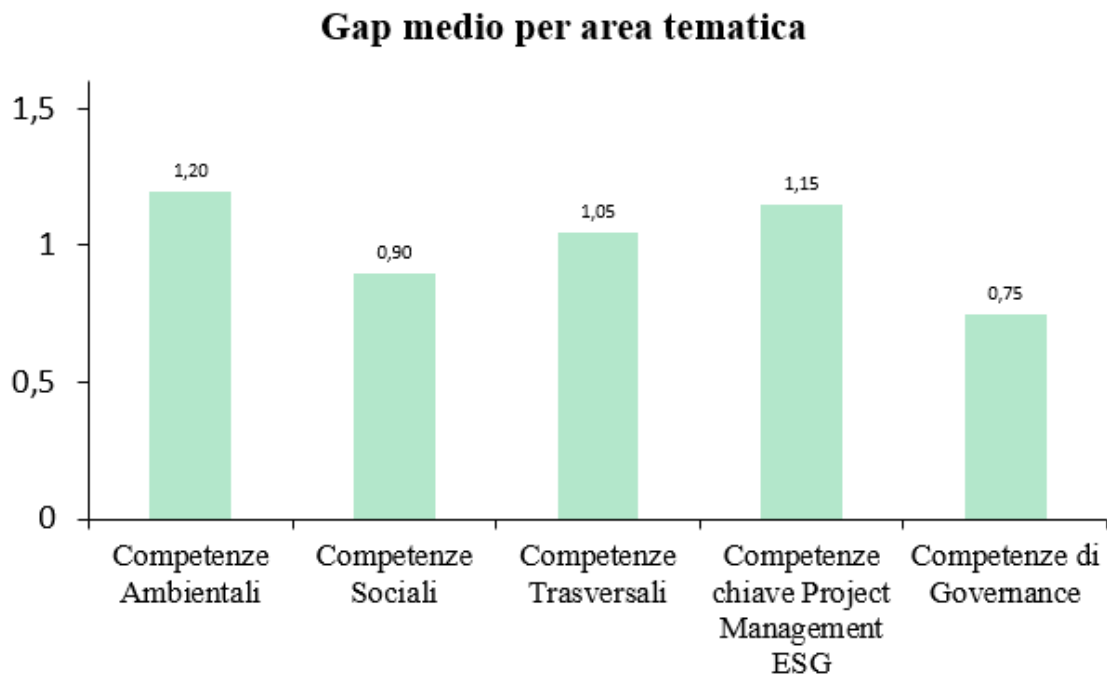


Figura 2 - Grafico gap medio per area tematica

Il grafico mostra in modo immediato che le aree tematiche Project Management ESG e Ambientale presentano i divari medi più importanti, evidenziando invece una maggiore familiarità dei partecipanti con l'area di Governance che comprende le competenze legate principalmente alla dimensione normativa e di conformità.

Il fatto che la capacità di integrare i principi ESG nei processi operativi di gestione dei progetti sia percepita come la più carente sottolinea la necessità di interventi formativi specifici che mirino al potenziamento delle competenze metodologiche di integrazione concreta dei principi ESG

4.3.4 Analisi dei gap per livello di seniority

È stato interessante approfondire la distribuzione dei gap in base al livello di seniority professionale dei partecipanti per ricercare l'esistenza di pattern differenziati sulla base dell'esperienza pregressa.

I risultati ottenuti non possono considerarsi statisticamente generalizzabili per via del campione ridotto ma evidenziano la presenza di alcune tendenze.

In particolare, si riporta di seguito un grafico rappresentativo dei gap medi per aree di competenza per ogni livello di seniority:

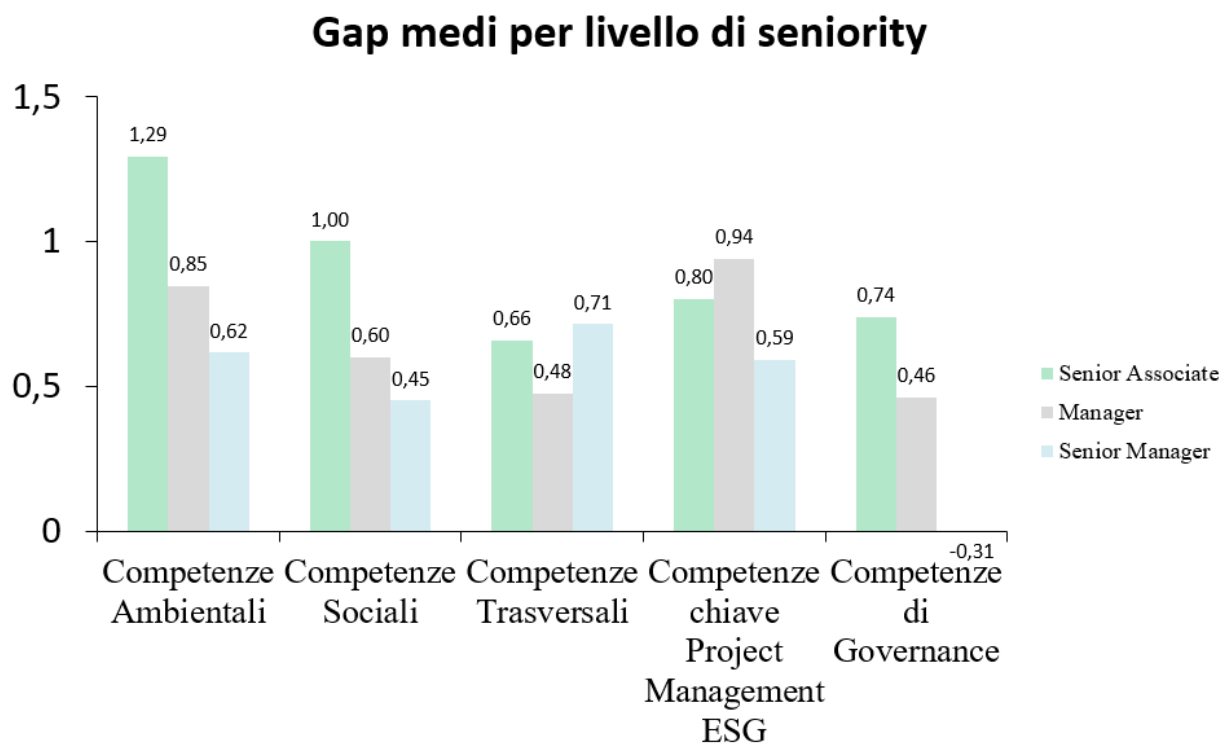


Figura 3 - Grafico gap medio per livello di seniority

- Senior Associate: esprimono gap più elevati per le competenze tecniche ambientali, come biodiversità economia circolare e mitigazione climatica, e per la pianificazione operativa dei progetti ESG mostrando quindi una scarsa padronanza di strumenti analitici e metodologici. Questi risultati fanno emergere la necessità, per le figure più junior, di consolidare le base tecnico-metodologiche per sviluppare una maggiore consapevolezza degli strumenti operativi di analisi ambientale utili alla pianificazione e al monitoraggio di progetti ESG.
- Manager: mostrano difficoltà nell'integrazione e nella gestione del cambiamento specialmente nel coinvolgimento degli stakeholder e di clienti ostili. Tali aspetti risultano fondamentali per la conduzione di team multidisciplinari e suggeriscono

che all'aumentare delle responsabilità a livello gestionale le difficoltà si spostano dall'ambito tecnico-analitico al dominio relazionale e organizzativo.

- Senior Manager: nel complesso presentano gap più contenuti evidenziando criticità in aree legate all'aggiornamento tecnico, per esempio in termini di strumenti di misurazione dell'impatto ambientale, e alla leadership etica in processi di trasformazione sostenibile. Ciò riflette la necessità, per i profili apicali, di mantenere nel tempo un aggiornamento costante per rispondere alla rapida evoluzione metodologica e normativa del contesto ESG.

Questa analisi suggerisce l'impostazione di un framework formativo che presenti percorsi differenti in funzione del livello di responsabilità e di esperienza delle figure professionali coinvolte

4.3.5 Matrice gap - importanza

Per visualizzare in modo sintetico e chiaro a primo impatto i risultati dell'analisi quantitativa svolta fino a questo momento è stata realizzata una matrice importanza-gap per rappresentare graficamente la relazione tra l'importanza attribuita ad ogni competenza e relativo grado di performance percepito.

Tale strumento è utile anche per evidenziare visivamente le principali esigenze formative fornendo una chiara distinzione tra le competenze percepite come più importanti ma caratterizzate da un ampio gap e quelle meno centrali o già consolidate.

La matrice è così strutturata:

- asse orizzontale: valori di importanza media
- asse verticale: valori del gap medio

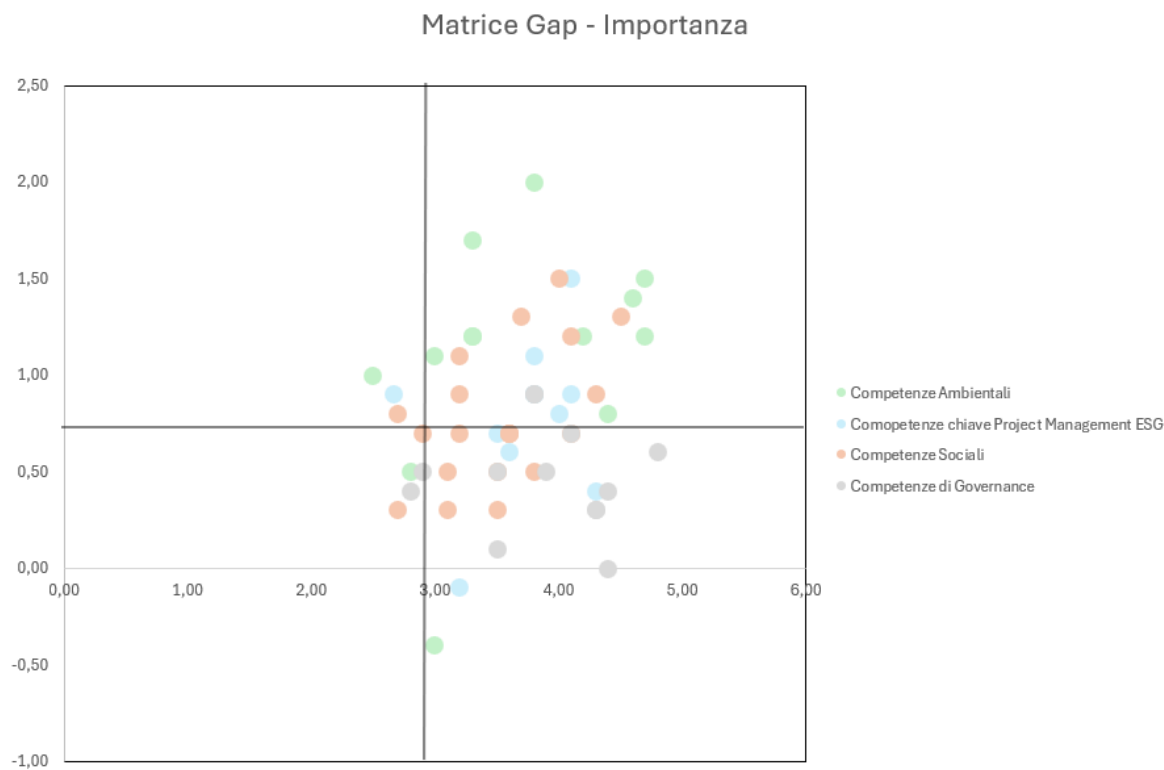
Fissando i valori di soglia rispettivamente a 3.0 per l'importanza e 1.0 per il gap vengono delimitati quattro quadranti che permettono di distinguere le competenze in base al loro posizionamento

Quadrante I – alta importanza alto gap: include le competenze che sono da considerarsi prioritarie per la formazione, comprendendo le competenze per cui è emersa elevata rilevanza strategica ma allo stesso tempo un gap significativo tra il livello di competenza richiesto e quello realmente posseduto

Quadrante II – alta importanza basso gap: individua le competenze consolidate

Quadrante III – bassa importanza alto gap: raccoglie quelle competenze che attualmente non risultano centrali per la corretta gestione di progetti ESG ma con potenziale rilevanza futura, vista la dinamicità del settore

Quadrante IV – bassa importanza basso gap: presenta le competenze non prioritarie



Di seguito si riporta una tabella dettagliata delle competenze comprese in ciascun quadrante

Quadrante	Competenze incluse
I – Alta importanza / Alto gap	Protezione degli ecosistemi e della biodiversità; Efficienza delle risorse e uso sostenibile; Analisi degli scenari e pianificazione della transizione; Gestione del rischio ambientale e conformità normativa; Mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici; Budgeting e pianificazione finanziaria ESG; Protezione dei dati e della privacy degli utenti; Diversità, equità e inclusione (DEI); Sicurezza e tutela negli ambienti di progetto; Salute e sicurezza sul lavoro; Gestione dell’impatto ambientale nella catena del valore; Economia circolare e analisi del ciclo di vita; Monitoraggio, valutazione e reporting ESG; Social impact assessment (SIA).
II – Alta importanza / Basso gap	Governance e conformità normativa; Trasparenza e anticorruzione; Gestione etica e integrità dei processi; Reporting di sostenibilità di base; Leadership etica.
III – Bassa importanza / Alto gap	Innovazione digitale nei processi ESG; Analisi dei dati di impatto avanzati; Valutazione dell’impronta idrica e carbonica; Strumenti tecnologici di monitoraggio ambientale; Data governance ESG.
IV – Bassa importanza / Basso gap	Aspetti amministrativi e di rendicontazione; Supporto operativo; Gestione documentale; Procedure di audit interne di base; Comunicazione istituzionale ESG.

Tabella 2 - Competenze comprese in ciascun quadrante della matrice gap-importanza

4.4 Analisi qualitativa delle risposte aperte

Le risposte aperte al questionario hanno permesso di approfondire le evidenze raccolte dall’analisi quantitativa, concentrandosi sulle percezioni personali relative alle difficoltà riscontrate nella gestione di progetti ESG sulla base delle tipologie di progetti seguiti negli anni di esperienza.

In particolare, per fornire un contesto completo, viene riportata di seguito una tabella che sintetizza il ruolo, gli anni di esperienza e i progetti ESG seguiti da ogni partecipante

Ruolo	Anni di esperienza	Progetti ESG seguiti / ambiti di competenza
Manager	4	Finanza sostenibile, report ESG, biodiversità, impatto idrico, rischio ambientale
Senior Associate	3	Disclosure SFDR, GSSB, tassonomia, emissioni finanziate, impatto ambientale
Senior Associate	3	CSRD, SFDR, piani di transizione, governance, stakeholder engagement
Senior Associate	3	Reporting CSRD, SFDR, Net Zero, leadership ESG, impatto sociale
Senior Associate	3	CSRD, SFDR, Legge 220, biodiversità, reporting ESG, impatto ambientale
Manager	6	Strategie ESG, compliance, formazione, CSRD, piani di transizione, impatto ambientale
Senior Associate	2.5	CSRD, GRI, GHG, biodiversità, stakeholder engagement
Manager	4	Tassonomia, SFDR, PRI, economia circolare, inquinamento, biodiversità
Senior Manager	8	ESG nel credito, risk management, tassonomia, disclosure, impatto ambientale
Senior Manager	15	CSRD readiness, ESG reporting framework, DEI roadmap, stakeholder engagement

Tabella 3 - Ruolo, anni di esperienza e progetti in carico

4.4.1 Criticità riscontrate

All'interno del questionario erano presenti domande come “In quale area ti senti meno preparato?” e “Quali criticità hai riscontrato nei progetti seguiti nel corso della tua carriera?” le cui risposte, incrociate con le esperienze progettuali, forniscono i seguenti spunti:

- Intervistato 1 (Manager): afferma «Sui temi ambientali più tecnici, come biodiversità e impatto idrico, non mi sento completamente preparato.». Tale percezione è coerente con il fatto che le tematiche di economia circolare e biodiversità risultano poco integrate in progetti finanziari. Emerge inoltre la difficoltà a relazionarsi con clienti ostili in linea con la complessità relazionale che caratterizza i contesti di consulenza ESG in cui spesso il valore della dimensione ambientale è sottovalutato
- Intervistato 2 (Senior Associate): lavora in progetti di disclosure SDFR, GSSB e normativa ESG e mostra insicurezze sulla tassonomia e sugli aspetti quantitativi ambientali, temi che non incidono direttamente sulla riuscita di progetti concentrati principalmente sulla compliance normativa. Inoltre sostiene «La principale difficoltà è l'eterogeneità dei dati: arrivano da funzioni diverse e non sempre sono coerenti.», il che riflette una sfida comune nei contesti ESG in fase di sviluppo
- Intervistato 3 (Senior Associate): percepisce criticità nella gestione del team e nell'analisi dei dati il che risulta coerente con la dimensione strategica dei progetti a esso in carico, principalmente piani di transizione e progetti su CSRD
- Intervistato 4 (Senior Associate): dichiara una scarsa preparazione su temi sociali e di leadership ESG. Tali dimensioni sociali vengono spesso trascurate nei progetti di Net Zero e reporting seguiti dall'intervistato riflettendo una chiara lacuna trasversale tra gli ambiti ESG
- Intervistato 5 (Senior Associate): lavora su progetti CSRD e SFDR ma mostra criticità su temi come tassonomia e ambiente sottolineando una difficoltà nell'interlocuzione con gli stakeholder dichiarando infatti «Con alcuni clienti è difficile: percepisco ostilità verso i temi ambientali e serve molta sensibilità nel comunicare». Ciò fa emergere un disallineamento tra compliance ed engagement, sottolineando gli ostacoli nel tradurre le normative in pratiche comunicative e ambientali
- Intervistato 6 (Manager): evidenzia debolezza su strumenti operativi legati a piani di transizione e progetti CSRD. Tali carenze sono ricorrenti in chi segue, come in questo

caso, progetti su strategie ESG e formazione trattandosi di contesti di natura astratta e strategica che si concentrano su un aggiornamento costante in termini normativi e di metodologie applicative

- Intervistato 7 (Senior Associate): presenta una buona padronanza normativa lavorando principalmente su progetti di reporting ESG secondo standard GRI e CSRD. Nonostante ciò, ha rilevato lacune in termini di emissioni e stakeholder, tematiche che, se approfondite, rafforzerebbero la qualità del reporting dichiarando «La parte normativa la conosco, ma faccio più fatica a tradurla in attività operative o in un dialogo efficace con gli stakeholder.»
- Intervistato 8 (Manager): opera in progetti di tassonomia, SFDR e PRI grazie ai quali ha sviluppato solide competenze normative finanziarie. Segnala però delle insicurezze sul tema dell'economia circolare, elemento che potrebbe favorire l'abilità di tradurre i requisiti regolatori in soluzioni pratiche
- Intervistato 9 (Senior Manager): ha un profilo professionale orientato alla compliance e alla gestione del rischio e non evidenzia criticità rilevanti
- Intervistato 10 (Senior Manager): è fortemente esposto a temi strategici e sociali per via del contributo che apporta in progetti di CSRD Readiness e roadmap DEI. Le criticità che riscontra sono legate a tematiche tecniche ambientali affermando «Lavorando molto su strategia e temi sociali, mi rendo conto di avere meno padronanza degli aspetti ambientali più tecnici», ciò suggerisce carenze in ambiti specialistici trasversali al suo impiego

Analizzando tali risposte emerge in primo luogo che quasi tutti i partecipanti hanno identificato in modo preciso più di una criticità. Questo, pur rappresentando delle fragilità, è sintomo di uno spirito critico di consapevolezza professionale, oltre che di un'approfondita conoscenza del contesto ESG anche al di fuori del proprio campo di interesse.

Infatti, le lacune riscontrate dagli intervistati riguardano prevalentemente aree trasversali o, in alcuni casi, complementari rispetto agli ambiti progettuali degli stessi. Il campione in esame sta quindi operando efficacemente nei rispettivi ambiti, lasciando però spazio al miglioramento in termini di flessibilità e collaborazione interfunzionale. Ampliare il proprio raggio di azione permetterebbe inoltre di essere maggiormente competitivi nel mercato ESG rispondendo alle richieste emergenti di consulenza sostenibile.

Per riepilogare si riporta di seguito una tabella contenente tutte le criticità menzionate in risposta alla domanda aperta associate al numero partecipanti ad averla citata

Criticità percepita	Numero di menzioni
Biodiversità	6
Stakeholder engagement	3
Impatto ambientale	3
Economia circolare	2
Tassonomia	2
Emissioni / GHG	2
Impatto idrico	2
DEI (Diversità, Equità, Inclusione)	2
Applicazione normativa	2
Project Management ESG / PMO	2
Comunicazione / interlocuzione	2
Dati eterogenei / input da funzioni	2
Analisi dati ambientali / quantitativi	2
Governance	1
Integrazione competenze	1
Leadership ESG	1
Temi sociali	1
Aggiornamento normativo / strumenti	1

Clienti ostili	1
----------------	---

Tabella 4 - Numero di menzioni delle criticità percepite

4.4.2 Punti di forza emersi

Per avere una controprova della preparazione dei partecipanti relativamente al mondo ESG è stato chiesto di rispondere anche alla domanda “Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?”. I risultati prodotti da questa domanda fanno emergere una chiara tendenza: la competenza normativa è il punto di forza citato da otto intervistati su dieci che la indicano come tratto distintivo del proprio profilo professionale con affermazioni come «La parte normativa è sicuramente il mio punto di forza: mi sento molto solido nell’interpretare gli standard CSRD e SFDR». Questo risulta altamente in linea con i progetti di competenza dei profili in questione che riguardano principalmente temi di reporting e compliance, ambito finanziario e creditizio e progetti CSRD, in cui una visione normativa integrata risulta funzionale per la gestione di progetti multidimensionali.

Gli intervistati che si distinguono da tale trend sono:

Intervistato 1 (Manager): indica come punto di forza la competenza in PMO, leva strategica per la gestione di progetti ESG in contesti finanziari di cui si occupa. Questo risulta essere un fattore competitivo e abilitante per il coordinamento interfunzionale particolarmente in contesti in cui sono presenti clienti ostili.

Intervistato 3 (Senior Associate): segnala come punto di forza la capacità di analisi dei dati ambientali, fondamentale rafforzare la dimensione tecnica del suo profilo professionale e ampliarne la versatilità metodologica. Tale competenza risulta perfettamente in linea con i progetti CSRD e con iniziative di stakeholder engagement seguiti dall’intervistato.

I risultati confermano che l’azienda sta affrontando le novità e la dinamicità del mondo ESG con efficacia, mostrandosi altamente competente negli ambiti richiesti dai propri clienti.

Un aspetto interessante da sottolineare è la differenza in termini di competenza normativa rispetto ai risultati emersi dal progetto ESG4PMChange. In un contesto più ampio generico come quello preso in considerazione dal progetto, infatti, non solo la normativa non rientra tra i punti di forza dei partecipanti, ma è classificata addirittura come area da rafforzare. tale contrasto suggerisce la necessità di svolgere analisi settoriali specifiche per sviluppare framework formativi altamente specifici e calati sulle esigenze settoriali che risultano estremamente disomogenee.

4.4.3 Bisogni formativi espressi

In ultimo è stata posta la domanda “Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?” le cui risposte si distribuiscono lungo tre direzioni principali:

1. Formazione tecnica e specialistica

Alcuni intervistati hanno espresso la necessità di una formazione strutturata su temi ambientali e sugli strumenti operati a supporto sostenendo «Servirebbero strumenti pratici per i piani di transizione ESG: oggi sono troppo teorici». In altre risposte sono stati citati argomenti specifici come:

- biodiversità, impatto idrico ed economia circolare
- analisi quantitativa e elaborazione dei dati ambientali
- strumenti per piani di transizione ESG

Questi bisogni riflettono l'insufficienza tecnica fornita dai percorsi formativi attualmente esistenti che spesso si rivelano troppo generalisti e carenti di moduli specialistici. Questa richiesta denota la necessità di competenze specialistiche consolidate, che permettano ai professionisti di superare l'approccio meramente interpretativo delle normative e di contribuire in modo più efficace alla componente tecnica dei progetti. Il gap formativo, in questo caso, non riguarda la consapevolezza del tema ESG, bensì la capacità di tradurre concetti complessi in metodologie applicabili e metriche misurabili.

2. Esperienza diretta e affiancamento progettuale

Il secondo bisogno formativo è di natura esperienziale. Numerosi partecipanti hanno evidenziato che l'apprendimento teorico, da solo, è insufficiente per sviluppare una reale padronanza dei temi ESG, soprattutto quando si tratta di ambiti poco presidiati nella loro attività quotidiana.

Come afferma un partecipante:

«La teoria serve, ma ho bisogno di sperimentare sul campo per rafforzare le competenze ESG.»

Tra le azioni percepite come più efficaci emergono:

- maggiore coinvolgimento in progetti ESG non ancora esplorati;
- attività di shadowing con colleghi più esperti;
- rotazione in task force o iniziative che richiedono competenze verticali mancanti;
- partecipazione diretta a workshop, audit, visite in sito o laboratori applicativi.

Questo bisogno indica che il campione riconosce il valore di un apprendimento situato e contestualizzato, coerente con i principi del learning by doing. L'esperienza diretta consente infatti di interiorizzare logiche operative, strumenti e decisioni che non possono emergere dai soli materiali didattici.

3. Condivisione interna e mentoring

Il bisogno di confrontarsi con colleghi con maggiore esperienza è un tema ricorrente, come si può notare dalla risposta «Mi servirebbe confrontarmi più spesso con chi ha più esperienza», in particolare attraverso momenti strutturati di scambio, mentoring e community of practice. Questo bisogno riflette una sensibilità crescente verso modelli di apprendimento collaborativi e trasversali, che valorizzano il capitale umano dell'organizzazione e trasformano il know-how individuale in un patrimonio condiviso. Inoltre, evidenzia la volontà dei professionisti di evolvere verso ruoli più integrati e strategici, favorendo la diffusione di una cultura ESG più matura e sistemica.

Questa visione integrata dell'apprendimento riflette la complessità del contesto ESG e la volontà dei professionisti di evolvere verso ruoli più trasversali, strategici e completi

4.5 Confronto con i risultati del progetto ESG4PMChange

Le risposte ottenute dalla ricerca in un contesto specifico come quello della consulenza presenza alcune differenze strutturali rispetto ai risultati emersi dal progetto ESG4PMChange che coinvolgeva invece un campione di partecipanti appartenenti a vari settori

Come esposto nel capitolo precedente, le competenze con gap più elevato evidenziate dalla ricerca condotta per il progetto ESG4PMChange sono:

- “Formazione in Governance e Standard ESG”
- “Innovazione nelle pratiche di governance”
- “Consapevolezza legale e normativa”
- “Formazione ambientale”

Il focus su queste competenze critiche mostra la mancanza di strutture formative consolidate, la carenza di cultura ESG e una resistenza al cambiamento

Diversamente, nel contesto PwC, si rileva una separazione più netta tra le dimensioni normative e operative e viene evidenziata una maggiore fragilità nelle situazioni che richiedono l'applicazione concreta dei principi ESG, gestione trasversale e abilità di integrazione dei processi.

Tali divergenze possono significare che:

- in organizzazione generaliste le criticità trovano spazio in aspetti culturali legati alla diffusione del pensiero ESG

- in realtà consulenziali specializzate sono ben presidiate le competenze normative e strategiche, e i gap più rilevanti sono legati alla gestione concreta dei progetti e alla loro dimensione ambientale

Questo confronto dimostra che è fondamentale contestualizzare i framework formativi per adattarli alle peculiarità organizzative e alle figure professionali coinvolte al fine di soddisfare le esigenze specifiche che variano da settore a settore.

Per visualizzare la differenza di posizionamento tra i diversi campioni in esame nelle due analisi è stata realizzata la tabella 5 che mette a confronto i gap medi rilevati per le principali aree di competenza ESG.

Competenza	ESG4PMChange (campione multisettore)	PwC (campione consulenziale)
Formazione in Governance e Standard ESG	● Gap alto	● Gap basso
Innovazione nelle pratiche di governance	● Gap alto	● Gap medio
Consapevolezza legale e normativa	● Gap alto	● Gap basso
Formazione ambientale	● Gap alto	● Gap alto
Gestione operativa dei progetti ESG	● Gap basso	● Gap alto
Integrazione dei processi ESG	● Gap basso	● Gap alto

Competenze trasversali (pensiero sistemico, DEI)	● Variabile	● Gap medio-alto
---	-------------	------------------

Tabella 5 - confronto i gap medi rilevati per le principali aree di competenza ESG.

4.6 Discussione integrata e implicazioni per il design formativo

L'analisi integrata dei risultati quantitativi e qualitativi ha permesso l'individuazione di un quadro completo delle competenze ESG e delle conseguenti esigenze nel contesto consulenziale in esame.

Prendere in considerazione non solo le valutazioni numeriche ma anche le risposte aperte e il confronto con il progetto ESG4PMChange ha consentito di arrivare ad una visione interpretativa completa dei bisogni di sviluppo professionale e delle modalità favorite con cui le competenze vengono apprese.

Dalle analisi è mersa la sfida principale per la formazione di figure professionali qualificate nella gestione di progetti ESG: traduzione operativa dei principi ESG nei processi decisionali e gestionali quotidiani.

Da qui nascono input fondamentali per l'ideazione di un framework formativo specializzato, finalizzato non solo al trasferimento di conoscenze tecniche, ma allo sviluppo di competenze integrate ed esperienziali. Fermo restando che i percorsi formativi devono essere modulari e progressivi per rispettare le diverse esigenze dovute ai differenti livelli di seniority e contestualizzati in base alla natura dell'organizzazione, è possibile individuare tre direttrici che dovrebbero essere presenti all'interno di ogni percorso efficace:

- consolidamento tecnico-operativo: moduli che rafforzino la capacità di pianificazione, misurazione dell'impatto e gestione dei rischi
- sviluppo di competenze trasversali: potenziare leve come il pensiero sistemico, la leadership collaborativa e la comunicazione con gli stakeholder per una gestione efficace dei processi di trasformazione sostenibile

- apprendimento continuo ed esperienziale: metodologie di learning by doing e mentoring per consentire l'adattamento ai costanti mutamenti di mercato

4.6.1 Design principles del Framework formativo

La costruzione del modello formativo è stata guidata da un insieme di design principles, con il fine di garantire coerenza metodologica, rilevanza operativa e allineamento ai bisogni professionali emersi dall'analisi empirica. Tali principi derivano da tre fonti complementari: i gap competenziali individuati nella survey quantitativa, i bisogni formativi espressi dai partecipanti nelle risposte aperte e le evidenze del progetto europeo ESG4PMChange.

In particolare, il framework è stato progettato seguendo cinque principi chiave.

1. Competence-based design

Il percorso è costruito a partire da competenze osservabili, misurabili e collegate ai cinque domini ESG. L'obiettivo non è trasmettere contenuti, ma sviluppare capacità applicabili nella pratica progettuale. Le attività formative sono quindi mappate direttamente sulle competenze critiche identificate.

2. Progressione per livelli di padronanza

In accordo con le evidenze emerse dall'analisi delle competenze per livello di seniority è chiaro che un modello formativo efficace debba essere dettagliato in modo specifico per ogni livello di esperienza. Da qui l'idea chiave di adottare una logica sequenziale di complessità crescente in cui ogni livello rappresenta un avanzamento in termini di autonomia, responsabilità e capacità decisionale, permettendo percorsi di crescita differenziati in base alla seniority.

3. Integrazione di teoria, pratica ed esperienza

In risposta ai bisogni formativi emersi (tecnico-specialistico, esperienziale, mentoring), il framework combina:

- contenuti teorici essenziali (normativa, standard, metodologie),

- esercitazioni pratiche e strumenti operativi,
- applicazioni reali su casi di progetto.

Questa integrazione consente di superare la frammentazione dei tradizionali corsi ESG e di assicurare un apprendimento solido e contestualizzato.

4. Apprendimento collaborativo e peer-learning

Coerentemente con la richiesta diffusa di mentoring e confronto interno, il framework prevede momenti strutturati di collaborazione: lavori di gruppo, simulazioni interfunzionali, community of practice e sessioni di confronto con professionisti esperti. Queste attività permettono di valorizzare il capitale umano interno e costruire una cultura ESG condivisa.

5. Applicabilità immediata e impatto operativo

L'ultimo principio chiave seguito nell'ideazione del modello risiede nell'impatto tangibile sulle attività progettuali quotidiane generato dallo stesso. Gli strumenti forniti sono pensati per essere immediatamente utilizzati nei progetti in corso, favorendo l'adozione di comportamenti sostenibili e misurabili.

Questi design principles assicurano che il framework non sia un semplice percorso didattico, ma un sistema formativo integrato capace di sviluppare competenze tecniche, strategiche e relazionali necessarie per guidare progetti ESG complessi. Essi garantiscono inoltre coerenza con i risultati emersi dalla ricerca e con gli standard europei di riferimento, facilitando l'allineamento tra apprendimento individuale e obiettivi organizzativi.

CAPITOLO 5: Framework formativo

Partendo dalle evidenze emerse nelle sezioni precedenti il seguente capitolo si pone l'obiettivo di proporre un modello formativo strutturato, capace di rispondere alle esigenze riscontrate offrendo un percorso progressivo e modulare

5.1 ESG Learning Journey per Project Manager

Il modello si articola in un percorso di sviluppo modulare e progressivo per accompagnare la figura del consulente in un percorso di crescita che inizia dalla piena consapevolezza dei principi ESG per terminare nella capacità di guidare il cambiamento sostenibile nei progetti e all'interno delle organizzazioni.

L'obiettivo del modello è quello di rafforzare le capacità tecniche in ambito ambientale e di Project Management, consolidare le competenze trasversali e relazioni e in ultimo innescare una leadership sostenibile. L'idea alla base consiste nell'integrazione dei processi di apprendimento all'interno della cultura aziendale favorendo un apprendimento continuo, superando così la visione del corso di formazione come qualcosa di isolato rispetto alla vita organizzativa.

La forma ideata rappresenta un viaggio formativo suddivisi in tre tappe principali che integrano competenze, metodologie e strumenti differenziati in funzione del livello di maturità professionale:

- Livello 1, Awareness & Fundamentals: per una conoscenza di base e un linguaggio comune
- Livello 2, ESG in Project Delivery: per sviluppare competenze operative e metodologiche
- Livello 3, ESG Leadership & Change: per consolidare la leadership etica, e la gestione di azioni trasformative

5.1.1 Livello 1 - Awareness & Fundamentals

Il primo livello rappresenta la fase di ingresso al percorso formativo. In questa fase si vuole fornire una base comune di conoscenze, linguaggi e riferimenti normativi a tutti i partecipanti, a prescindere dal ruolo o dalla seniority. Non si tratta però di una semplice trasmissione di informazioni, l'obiettivo è creare consapevolezza e coinvolgimento attivo per innescare una cultura aziendale realmente orientata all'integrazione dei principi ESG nei propri processi.

L'idea principale è quella di sostituire i classici corsi di e-learning con un'esperienza formativa in presenza di una giornata, strutturata come un workshop interattivo chiamato "ESG Fundamentals – Live Experience". La giornata avrà una durata complessiva di circa sei ore e dovrà essere così strutturata:

- **Apertura e contestualizzazione:** introduzione della durata di circa 45 minuti da parte di una figura senior ESG interna all'azienda comprensiva di storytelling di casi reali dell'azienda. L'apertura si conclude con un breve quiz interattivo per mantenere alta la concentrazione e il coinvolgimento e per sondare conoscenze e percezioni.
- **Enviromental:** simulazione, di circa 75 minuti, di una decisione aziendale in merito a temi aziendali come la scelta di fornitori in base all'impatto di CO₂. I partecipanti saranno divisi in gruppi omogenei e avranno a disposizione del materiale tecnico di supporto come schede decisionali e KPI ESG. L'obiettivo dell'attività è consolidare la comprensione delle interconnessioni tra impatti ambientali, economici e reputazionali
- **Social:** discussione guidata, sempre di circa 75 minuti, su casi di DEI, sicurezza, stakeholder engagement e benessere. Ogni gruppo dovrà proporre un'azione correttiva o una policy in risposta alle evidenze presentate. Lo scopo è di portare i partecipanti a sviluppare la capacità di bilanciare esigenze diverso all'interno di una soluzione pratica e formale

- Governance: vengono presentati casi reali legati a trasparenza, anticorruzione e integrità le cui scelte reali verranno discusse dai partecipanti con l'obiettivo di ragionare su soluzioni condivise e di riconoscere quelli che sono i dilemmi etici che si presentano frequentemente in progetti ESG
- Conclusione plenaria e riflessione: sintesi dei messaggi chiave trattati nel corso della giornata per consolidare le nozioni apprese e per costruire una visione e un linguaggio comune.

La metodologia su cui si basa il livello di Awareness & Fundamentals combina i seguenti aspetti fondamentali per il coinvolgimento e la riuscita del modello formativo, in accordo con quanto emerso dalle analisi precedenti:

- Apprendimento esperienziale secondo il quale si impara facendo e confrontandosi
- Peer learning: ogni gruppo è eterogeneo in termini di ruoli ricoperti in azienda ed esperienze pregresse per favorire uno scambio intergenerazionale
- Facilitazione visiva: l'utilizzo di mappe concettuali, infografiche o elementi grafici aiuta a rendere chiari i concetti che si vogliono trasmettere e facilita la co-produzione di idee
- Storytelling di casi aziendali: mantiene un collegamento costante con la realtà aziendale
- Gamification soft: somministrare quiz intermedi che attribuiscono punteggi aiuta a mantenere alta l'attenzione durante l'intera giornata.

Al termine del workshop verrà fornito ad ogni partecipante un manuale, sia in forma fisica che digitale, contenente una sintesi teorica, comprensiva di definizioni ESG, quadro normativo europeo, tassonomia e standard GRI e CSRD, un toolbox operativo con schede per la valutazione degli impatti, esempi di KPI e una checklist da seguire per integrare efficacemente i principi ESG nelle fasi progettuali. Il manuale conterrà inoltre una

descrizione sintetica di alcuni progetti ESG reali con esempi di casi particolari affrontati e risolti. In ultimo un glossario ESG per garantire allineamento terminologico per tutti i dipendenti.

Per verificare l'effettiva efficacia del workshop sarà necessario proseguire con una fase di follow up e valutazione:

Questionario post evento: entro tre giorni dalla giornata di formazione richiedere la compilazione di un rapido questionario per misurare la soddisfazione e l'autovalutazione delle competenze apprese

Mini survey: richiedere, dopo circa un mese dal workshop, un feedback in merito alla reale applicazione dei contenuti all'interno dei progetti in carico

Report: analizzare i feedback e gli insight per raccogliere eventuali spunti di miglioramento per l'edizione successiva.

Per completezza si riporta di seguito una tabella rappresentativa delle figure da coinvolgere per la giornata di apprendimento con le relative responsabilità.

Ruolo	Funzione
Facilitatori ESG (2–3 persone)	Moderano i tavoli tematici, raccolgono insight.
Coordinator (HR Learning)	Organizza sessione, gestisce logistica e materiali.
Director o Partner	Introduce la giornata e chiude con “call to action” aziendale.
Partecipanti (20–25 per edizione)	Di tutte le seniority, coinvolti attivamente nei tavoli, non spettatori.
Visual designer/formator	Crea materiali grafici e supporti per i tavoli.

Tabella 6 - Ruoli e responsabilità livello 1

5.1.2 Livello 2 – ESG in Project Delivery

Questo livello rappresenta la fase applicativa e centrale del modello formativo.

Per rispondere direttamente alle criticità riscontrate dalle analisi precedenti, in termini di carenze nella gestione tecnica e metodologica, nella misurazione degli impatti e nell'integrazione dell'obiettivo ESG, si propone un'esperienza di apprendimento immersivo incentrato sull'integrazione dei principi ESG nelle iniziative progettuali.

La finalità del secondo livello del modello è fornire strumenti, routine e comportamenti concreti per la gestione dei progetti. Nello specifico le giornate di formazione sono pensate per utilizzare strumenti di misurazione e controllo ESG, rafforzare la capacità decisionale, costruire una cultura progettuale integrata tramite la collaborazione tra profili di diverse seniority e sviluppare competenze trasversali come la gestione del cambiamento e lo stakeholder engagement.

Il livello ESG in Project Delivery articola il programma di formazione esperienziale in tre giornate in presenza, nell'arco di circa sei settimane, ognuna dedicata ad un pilastro tematico:

- **Giornata 1 - Competenze ambientali:** il focus della prima giornata è la pianificazione della transizione e la gestione del rischio ambientale con l'obiettivo di formare figure in grado di condurre analisi d'impatto ambientale, gestire rischi e conformità ambientali e comprendere i principi di mitigazione e di adattamento climatico. Le attività previste per la prima giornata includono un'analisi dei casi reali aziendali seguita dalla simulazione della pianificazione di un progetto ESG con l'integrazione di obiettivi di decarbonizzazione. Infine, verrà chiesto di costruire collettivamente una mappa dei rischi ambientali per stimolare la collaborazione e la messa in pratica dei concetti teorici. Al termine della giornata verrà fornita ai partecipanti una scheda di valutazione degli impatti ambientali con un elevato livello di dettaglio su KPI e misure di mitigazione.

- Giornata 2 – Project Management ESG: la seconda giornata si concentra sui temi di budgeting ESG, monitoraggio e reporting sostenibile. Al termine di questa fase i partecipanti sapranno tradurre i principi ESG in strumenti di gestione, come budget, deliverable e milestone, definire degli indicatori misurabili e dei sistemi di monitoraggio efficaci, redigere un piano di reporting ESG completo e integrato. Questo grazie ad attività specifiche tra cui un workshop per la definizione delle voci di budget ESG per un progetto, una simulazione in cui i partecipanti saranno posti di fronte a dei trade-off per quanto riguarda tempi costi e impatti e un laboratorio durante il quale è prevista la costruzione del cruscotto di monitoraggio dei KPI. L'output consegnato ai partecipanti sarà un report di sostenibilità sul progetto simulato durante la giornata contenente il dettaglio di tutte le fasi progettuali con particolare attenzione ai passaggi ESG.
- Giornata 3 – Competenze sociali e trasversali: la giornata conclusiva del secondo livello del modello è incentrata sui temi di stakeholder engagement, DEI e leadership collaborativa per guidare i partecipanti verso una corretta gestione dei conflitti e della resistenza al cambiamento, un'adeguata applicazione dei principi di diversità, equità ed inclusione nella gestione dei team e degli stakeholder e infine una comunicazione etica. Per raggiungere questi obiettivi la giornata si compone di una simulazione di confronto con stakeholder ostili, un workshop per la realizzazione di piani d'azione DEI all'interno della gestione dei progetti e un momento di condivisione e analisi del proprio stile di leadership. Per concludere questa fase verrà chiesto a ogni gruppo di presentare un breve project plan ESG che verrà valutato su tre criteri:
 - coerenza ESG-obiettivi
 - completezza dei KPI e della valutazione dei rischi
 - capacità di comunicazione e sintesi

Anche in questo caso la metodologia formativa adottata si basa approcci didattici esperienziali e collaborativi per favorire l'apprendimento sul campo e la comunicazione

all'interno di team eterogenei, consentendo inoltre ai partecipanti di creare una rete di conoscenze che potrebbe rivelarsi vincente nella gestione reale dei progetti.

In seguito alla conclusione del percorso verranno raccolte le migliori soluzioni proposte dai gruppi durante le simulazioni in modo da condividere un documento consultabile durante la gestione dei progetti, questo si aggiunge al manuale condiviso nel primo livello per creare la base di una documentazione solida e comune a tutta l'azienda

Di seguito la tabella dei ruoli e delle responsabilità per l'efficacia del percorso

Ruolo	Responsabilità
Facilitatori (Project Manager ESG)	Guidano le simulazioni e i laboratori, forniscono feedback tecnico.
Mentor (Senior Manager ESG)	Seguono piccoli gruppi per garantire connessione con progetti reali PwC.
Learning Designer / Visual Coach	Cura i materiali grafici e le dinamiche dei giochi.
Partecipanti (Senior Associate e Manager)	Applicano i principi, sperimentano strumenti, condividono casi propri.

Tabella 7 - Ruoli e responsabilità livello 2

5.1.3 Livello 3 - ESG Leadership & Change

L'ultimo livello del modello è pensato per le figure professionali con maggiore seniority, a partire dai Senior Manager. In questa fase, infatti, non ci si concentra più sull'applicazione operativa dei principi ESG, bensì sulla capacità di guidare l'integrazione ESG all'interno dei modelli di business e dei processi decisionali per sviluppare una leadership trasformativa e sistemica. Il modello è pensato con due moduli esperienziali di due giornate ognuno, preferibilmente in una location esterna per facilitare il distacco dall'operatività

quotidiana, intervallati da otto settimane di action learning, durante le quali i partecipanti dovranno applicare le abilità apprese fino a quel momento ad un progetto ESG della propria area professionale. La struttura del livello è la seguente:

- Leadership Lab 1- Visione e Strategia ESG: due giornate in cui i Senior Manager saranno portati a sviluppare una visione strategica della sostenibilità nel business comprendendo le modalità con cui gli obiettivi ESG si integrano nei modelli di governance e nel ciclo di vita dei progetti. Si parte con una sessione plenaria introduttiva dal tema “Il leader ESG come architetto del cambiamento” seguita da laboratori e simulazioni per la costruzione di scenari futuri, comprensivi di un’analisi dettagliata dei rischi e delle opportunità ESG per l’azienda, e per lo sviluppo di abilità di decision making con variabili di performance economica, sostenibilità e reputazione. Inoltre, ci sarà spazio per momenti dedicati alla condivisione da parte dei partecipanti di esperienze reali durante le quali hanno affrontato dilemmi etici nella gestione dei progetti per consentire un confronto finalizzato allo scambio di skills sviluppate con l’esperienza pratica
- Action learning project: ogni partecipante deve selezionare un progetto ESG in corso e applicarvi, per otto settimane, le competenze di leadership acquisite durante il percorso di formazione applicando logiche di leadership distribuita e di mentoring operativo. All’inizio del periodo di action learning il partecipante deve definire degli impatti misurabili dei quali dovrà riportare i risultati all’interno di un report da fornire come output di questa fase. L’obiettivo del report è quello di evidenziare i miglioramenti ottenuti grazie alla messa in pratica delle nuove competenze consolidate.
- Leadership Lab 2 – Change e Mentoring ESG: l’ultima fase del framework formativo si struttura in due giornate durante le quali i Senior Manager saranno chiamati a consolidare le competenze di change management sostenibile e di coaching ESG nei confronti dei colleghi. Le due giornate saranno comprensive di una simulazione in

team relativa a un caso di trasformazione aziendale caratterizzata da resistenze interne e vincoli ESG da rispettare, un workshop incentrato sulle tecniche di mentoring e di feedback costruttivo e in ultimo un laboratorio di comunicazione d'impatto durante il quale verranno presentati gli action learning project portati avanti nelle otto settimane precedenti

Il livello 3 chiude il percorso di formazione creando una rete di leader abili nell'integrazione della cultura ESG, punto di partenza per generare un impatto reale e duraturo sull'approccio strategico dell'intera organizzazione.

Di seguito una rappresentazione grafica riassuntiva dei tre livelli:

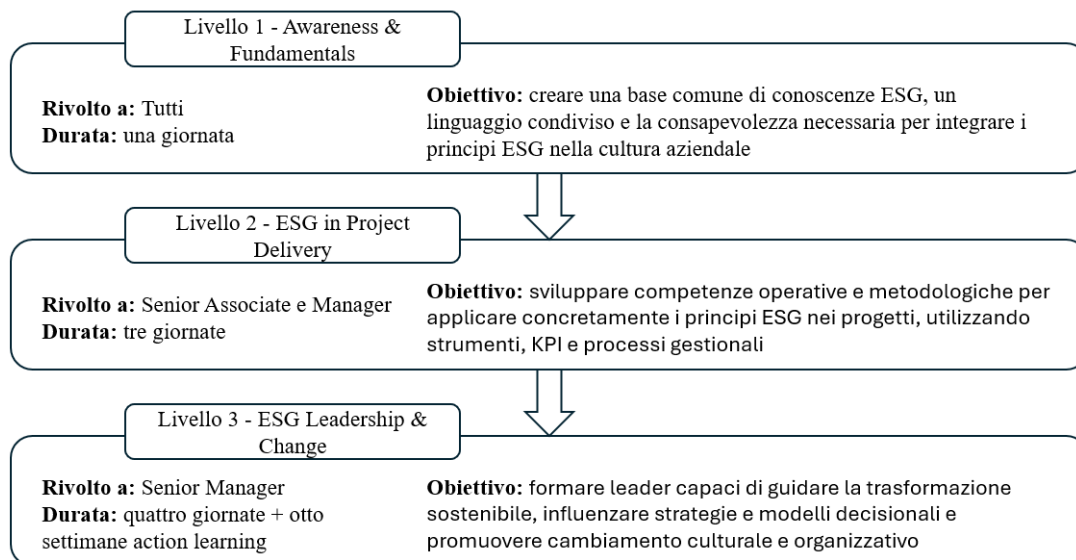


Figura 5 - Framework formativo

5.1.4 Studio di fattibilità

Il punto di forza del modello proposto non risiede unicamente nella sua coerenza con le esigenze formative, ma anche nella sua fattibilità, scalabilità e replicabilità. Per dimostrarlo è stata sviluppata un'analisi completa in termini di costi diretti, tempi, spazi e adattabilità ad altri contesti.

Per prima cosa si riassumono nella seguente tabella i costi stimati per l'implementazione del modello di formazione.

Voce di costo	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Facilitatori / mentor / formatori	2–3 facilitatori ESG interni \approx € 2.400	3 formatori PM ESG \approx € 7.200	2 mentor + 1 coach leadership \approx € 8.000
Coordinamento e logistica (HR Learning)	€ 400	€ 1.200	€ 1.600
Materiali didattici e grafici	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.500
Spazi e location	Aule interne → costo 0	Aule aziendali → costo 0	Location esterna residenziale \approx € 4.800
Totale stimato per edizione	\approx € 4.300	\approx € 10.400	\approx € 16.900

Tabella 8 - Voci di costo per l'implementazione del framework formativo

L'intero programma può quindi essere implementato con un investimento totale di circa €31.600.

I ritorni previsti grazie a tale investimento sono tangibili sia in termini strategici che operativi, grazie agli impatti positivi generati sulle performance dei team e sulla cultura organizzativa. Nello specifico i principali ritorni attesi in termini economici sono:

- Riduzione dei tempi di onboarding e di adattamento ai progetti ESG stimata del 25%
- Aumento del 15% dell'efficienza operativa grazie ai processi condivisi e a KPI standard

- Riduzione del rischio di non conformità reputazionale o normativa che genera un risparmio tra il 5% e il 10 % sui costi di adeguamento

Considerando un portafoglio medio annuo di circa venti progetti ESG di media portata i benefici sopra elencati si traducono in un recupero annuo stimato compreso € 75.000–90.000.

A questo si aggiungono i ritorni intangibili legati allo sviluppo del capitale umano e al rafforzamento del posizionamento sul mercato come organizzazione leader nei progetti di sostenibilità. Nel medio termine si può dunque stimare un ritorno in termini di nuovo business, retention e produttività di circa € 100.000 annui.

Il rapporto tra costi e benefici sottolinea dunque un'importante convenienza economica e strategica nell'implementazione del framework formativo ideato.

Il costo contenuto dell'investimento si ottiene anche grazie a limitati requisiti in termini logistici. Il modello infatti è pensato per essere svolto quasi nella sua interezza con le infrastrutture già presenti in azienda. I primi due livelli sono realizzabili tramite l'utilizzo di un'aula con capienza in grado di contenere tavoli modulari per ospitare cinque gruppi da cinque persone ciascuno e schermi multiple o lavagne interattive, già presenti in un contesto strutturato come quello in esame.

Il modello è stato pensato sulla base delle esigenze espresse da un campione appartenente ad un contesto molto specifico ma, grazie alla modularità dei contenuti e alla flessibilità delle metodologie, risulta scalabile in qualsiasi ambiente. Mantenendo la struttura a tre livelli e la presenza di applicazioni pratiche, con le giuste accortezze per quanto riguarda la specificità dei temi tecnici e dei casi studio da esaminare, il framework è perfettamente adattabile a tutti i contesti presi in considerazione dal progetto ESG4PMChange.

Per completezza si riporta di seguito una tabella contenete le potenziali criticità del modello con le relative possibili strategie di mitigazione.

Criticità	Descrizione	Strategia di mitigazione
Resistenza al cambiamento	Alcuni professionisti possono percepire l'ESG come tema "accessorio".	Sponsorship forte del top management; testimonianze dirette di leader PwC e casi di successo.
Sovraccarico operativo	Difficoltà nel liberare personale per 3–4 giornate.	Pianificazione anticipata nei periodi di minore intensità
Aggiornamento contenuti	Normativa ESG in continua evoluzione.	Revisione semestrale dei materiali a cura del team ESG Academy.
Valutazione impatto reale	Difficoltà nel misurare cambiamento comportamentale.	Uso di KPI misti (quantitativi + qualitativi) e follow-up a 6 mesi.

Tabella 9 - Criticità e strategie di mitigazione del framework formativo

5.2 Integrazione nei processi reali: accompagnamento post-formativo

Per favorire un cambiamento effettivo ed efficace è raccomandabile affiancare al percorso formativo un periodo di accompagnamento ai progetti reali nella quotidianità aziendale, per guidare i partecipanti ad una applicazione concreta e progressiva delle competenze acquisite e consolidate.

In particolare, per consentire un processo continuo di rafforzamento della capacità di integrazione dei criteri ESG, nei mesi successivi al termine del framework si suggerisce di:

- Integrare degli ESG checkpoint ad ogni milestone progettuale in corso per strutturare momenti di condivisione e revisione ESG

- Incorporare sessioni settimanale, di circa mezz'ora, di confronto tra colleghi che stanno seguendo progetti ESG per la condivisione di dubbi operativi, di soluzioni strategiche implementate e degli strumenti utilizzati a supporto per incentivare un continuo apprendimento
- Assegnare ai gruppi di lavoro un ESG Mentor, figura che può essere ricoperta da un Senior Manager, che avrà il compito di garantire supporto nell'applicazione delle metodologie apprese durante i workshop fornendo feedback e orientamento
- Creare un repository condiviso, partendo dai materiali ricevuti durante le giornate di formazione, da alimentare con casi reali, lesson learned ed esempi di reporting per costruire uno spazio di condivisione delle esperienze utile per una consultazione immediata

In questo modo la formazione non si esaurisce con le giornate previste dal modello ma diventa un processo evolutivo costante per portare un valore concreto e duraturo alla strategia aziendale e di conseguenza nei progetti in carico ai partecipanti, che saranno così in grado di trasmettere le competenze ESG anche a colleghi che non hanno partecipato alla formazione o che si inseriranno in seguito ai team di lavoro.

5.3 Feedback da parte delle figure senior

Non avendo avuto la possibilità di testare il modello nel contesto reale, la proposta è stata portata all'attenzione dei due Senior Manager che hanno preso parte all'analisi per ottenere un feedback concreto in merito al modello presentato.

Durante il confronto è emersa una buona risposta rispetto alla struttura del framework, gli intervistati hanno riconosciuto la coerenza e l'allineamento alle esigenze professionali individuate, nello specifico: la struttura a tre livelli risponde alle diverse seniority, l'integrazione tra aspetti tecnici, esperienziali e collaborativi è pienamente coerente con i bisogni espressi dai partecipanti e la metodologia "learning by doing" rispecchia le pratiche più diffuse nei progetti ESG ad elevata complessità.

Un aspetto interessante portato alla luce è l'attuale presenza all'interno dell'azienda di corsi formativi che si tengono annualmente suddivisi per livello di seniority ai quali partecipano i dipendenti provenienti da tutte le sedi italiane. I corsi sono strutturati in una o più giornate, a seconda del livello di seniority, in cui i professionisti hanno la possibilità di incontrarsi, condividere le proprie esperienze e seguire conferenze su svariate tematiche finalizzate al rafforzamento delle abilità trasversali.

Stante quanto sopra una possibilità discussa insieme alle figure senior è quella di integrare parte delle attività previste dal framework ESG Learning Journey per Project Manager all'interno delle giornate di formazione già previste dall'azienda durante l'anno corrente per raccogliere di primi feedback in merito e poter perfezionare il modello a partire dagli anni successivi.

Un possibile ostacolo emerso per la realizzazione concreta del modello risiede nella difficoltà di liberare per intere giornate figure senior sia per il livello ad essi interamente dedicato sia per i momenti di mentoring nei primi due livelli. Questo potrebbe essere superato fornendo una pianificazione altamente anticipata delle giornate di formazione ma non garantirebbe la totale presenza dei Senior Manager che devono sempre garantire massima reperibilità verso i clienti.

In generale il framework formativo è stato valutato positivamente e ben accolto per una possibile implementazione futura.

5.4 Valore aggiunto del modello

Nel panorama attuale dei modelli formativi ESG, spesso caratterizzati da approcci standardizzati, percorsi esclusivamente teorici o moduli focalizzati su singoli temi tecnici, il framework proposto introduce un valore aggiunto significativo. La sua struttura progressiva, articolata su tre livelli di maturità professionale, consente infatti di superare la tradizionale frammentazione dell'apprendimento ESG, offrendo un percorso realmente integrato che combina conoscenze, abilità operative e sviluppo della leadership. A differenza dei modelli

prevalentemente informativi o centrati sulla sola compliance normativa, l'ESG Learning Journey adottato in questa tesi enfatizza l'apprendimento esperienziale, il lavoro su casi reali, il peer learning e il mentoring, elementi che rispondono in modo diretto ai bisogni formativi emersi dall'indagine empirica.

Inoltre, l'impianto metodologico è stato costruito per garantire applicabilità immediata nei progetti, grazie alla presenza di strumenti operativi, simulazioni pratiche e routine progettuali che offrono un supporto concreto e replicabile. Il framework introduce anche un elemento di discontinuità rispetto ai modelli formativi tradizionali: l'integrazione sistematica tra formazione e operatività attraverso momenti strutturati di follow-up e accompagnamento ai progetti reali, rafforzando così la continuità dell'apprendimento e la sua efficacia nel lungo periodo. Infine, la combinazione di contenuti tecnici, metodologie partecipative, strumenti visuali e attività di leadership rende il modello scalabile e adattabile a diversi contesti consulenziali e organizzativi, posizionandolo come un riferimento innovativo per la costruzione di competenze ESG avanzate nei ruoli di project management.

CAPITOLO 6: CONCLUSIONI

L'orizzonte operativo delle organizzazioni è stato profondamente influenzato dalla crescente centralità dei temi ambientali, sociali e di governance portando ad una rivalutazione delle competenze richieste ai Project Manager. Dalle valutazioni della letteratura e dalle analisi svolte in questa tesi risulta evidente che l'integrazione dei principi ESG nelle progettualità aziendali non è da classificarsi come un semplice ampliamento delle abilità tradizionali, ma come un vero e proprio cambio di prospettiva che richiede, oltre a nuove competenze tecniche, un nuovo approccio relazionale caratterizzato da una visione strategica di alto livello.

L'iniziale analisi teorica ha permesso di mostrare la diffusione delle pratiche di sostenibilità in relazione al quadro normativo europeo sottolineando l'imprescindibilità di una maggiore consapevolezza delle tematiche ESG e della loro applicabilità. L'analisi parallela dei risultati emersi dal progetto ESG4PMChange ha fornito un primo quadro completo delle divergenze tra le competenze attualmente sviluppate e le reali esigenze operative delle aziende.

La fase di analisi empirica condotta in una realtà consulenziale strutturata ha consentito l'approfondimento specifico di criticità e bisogni formativi da parte di professionisti che operano in contesti ESG quotidianamente. Lo studio quantitativo delle novantatré competenze prese in esame ha evidenziato una criticità importante: le competenze ritenute più rilevanti coincidono in gran parte con quelle che presentano gap più elevati. Inoltre, le aree tematiche dimostrate maggiormente critiche sono in generale le aree ambientali e le competenze metodologiche, con dei pattern ricorrenti in base al livello di seniority degli intervistati. All'analisi quantitativa è stata affiancata un'analisi qualitativa che ha messo in luce la necessità di strutturare percorsi formativi esperienziali accompagnati da momenti di mentoring e condivisione.

Un aspetto importante da sottolineare è però la consapevolezza della rilevanza dei temi ESG, che diventa un punto di partenza fondamentale per un approccio aperto all'impegno per colmare le difficoltà riscontrate nel tradurre tali principi in azioni concrete.

Per rispondere ai bisogni in questione è stato sviluppato un framework formativo progressivo e modulare, ideato come un percorso di crescita professionale costante. Il modello affronta tematiche di competenza operativa fino ad arrivare alla leadership sostenibile accompagnando così i partecipanti in un percorso strutturato di sviluppo completamente integrato di quelle che sono le competenze evidenziate come critiche dalle analisi delle risposte. Il punto di forza del modello consiste nell'utilizzo di metodologie esperienziali finalizzate alla costruzione di strumenti pratici e al confronto tra colleghi di diverse seniority per condividere i diversi livelli di esperienze pratiche.

L'analisi dei costi e dei requisiti dimostra la fattibilità di implementazione del modello con uno sforzo economico limitato giustificato da un importato ritorno dell'investimento. Inoltre, nonostante il framework sia stato concepito sulla base dei bisogni espressi da un campione di persone appartenenti ad un contesto lavorativo molto specifico, la struttura modulare ne consente l'adattabilità a diversi contesti settoriali.

In ultimo, le attività di accompagnamento post-formazione aiutano a non limitare la formazione ad un evento isolato ma la rendono un processo continuo in grado di guidare i professionisti verso linguaggi e strumenti comuni.

Per concludere questo lavoro contribuisce ad arricchire le ricerche sul tema dei progetti sostenibili, fornendo una proposta operativa solida e implementabile. Per definire il profilo del Project Manager del futuro risulta quindi fondamentale investire in percorsi formativi mirati e coerenti con le esigenze dei professionisti favorendo così la capacità delle organizzazioni di generare valore duraturo per la società, per l'economia e per l'ambiente.

La figura riportata di seguito mostra come lo studio abbia seguito un flusso lineare partendo dalle competenze evidenziate dal progetto ESG4PMChange verso l'identificazione dei bisogni formativi per poi confluire sinergicamente nell'ideazione del framework formativo

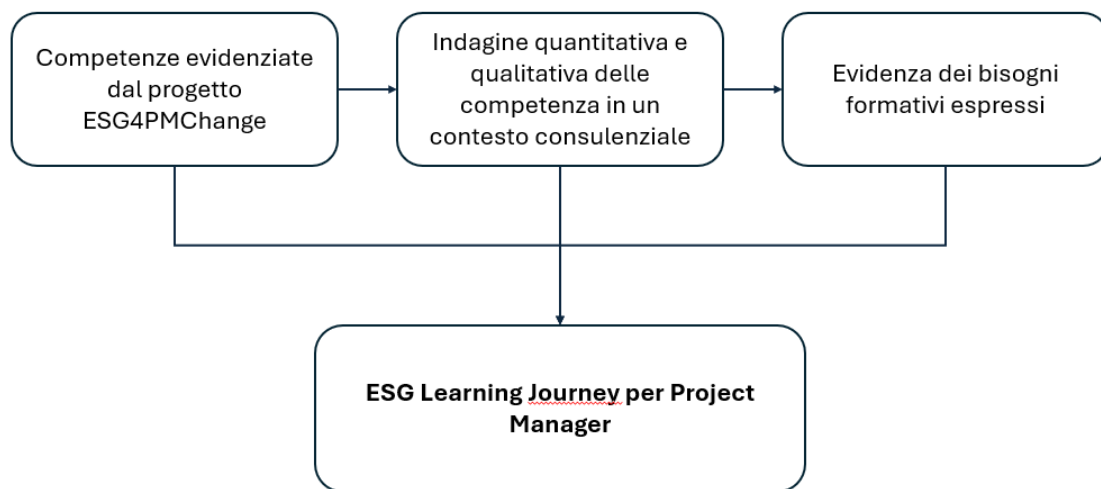


Figura 6 - Mappa del processo di studio

6.1 Limiti e sviluppi futuri

Nonostante la solidità metodologica del lavoro, la ricerca presenta alcuni limiti che è importante riconoscere. In primo luogo, l'indagine empirica è stata condotta su un campione limitato e circoscritto a una singola realtà consulenziale, rendendo complessa l'estensione generalizzata dei risultati all'intero settore del Project Management. In secondo luogo, la valutazione delle competenze si basa su percezioni soggettive di importanza e performance, che potrebbero essere integrate in futuro da misurazioni più oggettive o da osservazioni dirette in contesti progettuali reali.

Ulteriori sviluppi potrebbero includere l'ampliamento del campione a diversi settori e livelli di maturità ESG, l'utilizzo di metodologie longitudinali per monitorare l'evoluzione delle competenze nel tempo e l'integrazione di strumenti qualitativi avanzati (come focus group, shadowing o assessment center). Infine, il framework formativo proposto potrebbe essere testato sul campo attraverso programmi pilota, favorendo la raccolta di evidenze sull'efficacia, la sostenibilità economica e l'impatto organizzativo.

Bibliografia

- [2] Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from CSR. *Academy of Management Annals*
- [6] Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business. *Business Strategy & the Environment*
- [8] Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2007). *Project management for business, engineering, and technology*. Oxford, UK: Elsevier
- [9] Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical success factors in effective project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27.
- [11] Project Management Institute. (2025). *The ESG imperative: How sustainability is reshaping project management*. Newtown Square, PA: PM
- [13] Università di Bologna – ESG4PMChange Consortium. (2024). *ESG4PMChange Final Report: The ESG Challenge for the Project Management World*. Bologna: Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Sitografia

[1] ESG: significato di Environmental, Social e Governance. (n.d.). Recuperato da:

[ESG: Significato di Environmental, Social e Governance.](#)

[3] Byrne, D. (2024). *ESG: A comprehensive guide to environmental, social and governance principles*. The Corporate Governance Institute. Recuperato da:

[ESG: A comprehensive guide - The Corporate Governance Institute](#)

[4] Eccles, R., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*. Recuperato da:

[Shareholders Are Getting Serious About Sustainability](#)

[5] Sharma, S. (2024). *ESG and social responsibility: Human rights, labor standards, diversity and inclusion, and community engagement*. Lythouse. Recuperato da:

[ESG and Social Responsibility: Human Rights, Labor, Community](#)

[7] Fontein, M. (2024). *A comprehensive guide to the European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Focus on E1 to E5*. Passionfruit Earth. Recuperato da:

[A Comprehensive Guide to the European Sustainability Reporting Standards \(ESRS\): Focus on E1 to E5](#)

[10] Workiva Inc. (2022). *ESG Reporting Global Insights*. Recuperato da: <https://www.workiva.com/sites/workiva/files/pdfs/esg-reporting-global-insights-full-report-en.pdf>

[12] Workiva Inc. (2023). *Improving the impact of ESG initiatives: ESG Reporting Global Insights – Full Report*. Recuperato da:

<https://www.workiva.com/resources/improving-impact-esg-reporting-global-insights-full-report-en.pdf>

Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Gap delle competenze	40
Tabella 2 - Competenze comprese in ciascun quadrante della matrice gap-importanza.....	48
Tabella 3 - Ruolo, anni di esperienza e progetti in carico	49
Tabella 4 - Numero di menzioni delle criticità percepite	53
Tabella 5 - confronto i gap medi rilevati per le principali aree di competenza ESG.	58
Tabella 6 - Ruoli e responsabilità livello 1	64
Tabella 7 - Ruoli e responsabilità livello 2	67
Tabella 8 - Voci di costo per l'implementazione del framework formativo	70
Tabella 9 - Criticità e strategie di mitigazione del framework formativo	72

Indice delle Figure

Figura 1- Grafico delle 10 competenze con importanza più elevata	42
Figura 2 - Grafico gap medio per area tematica	43
Figura 3 - Grafico gap medio per livello di seniority	45
Figura 4 - Matrice Gap - Importanza	47
Figura 5 - Framework formativo	69
Figura 6 - Mappa del processo di studio	78

APPENDICE

Risultati del progetto ESG4PMChange

	Competenza	Area	Importanza	Performance	Gap
1	Data Protection and Privacy	Governance	4.17	3.82	0.35
2	Anti-Corruption and Compliance	Governance	4.08	3.69	0.38
3	Ethical Conduct and Integrity	Governance	4.07	3.69	0.38
4	Accountability and Transparency	Governance	4.02	3.64	0.38
5	Legal and Regulatory Awareness	Governance	4.02	3.59	0.43
6	Human Rights and Labor Practices	Social	4.01	3.67	0.34
7	Occupational Health and Safety (OHS)	Social	3.98	3.60	0.38
8	Diversity, Equity and Inclusion (DEI)	Social	3.95	3.60	0.35
9	Community Impact and Development	Social	3.94	3.51	0.43
10	Alignment with Corporate Governance	Governance	3.92	3.60	0.32

11	Risk Management and Internal Controls	Governance	3.90	3.50	0.40
12	Human Rights Due Diligence	Social	3.90	3.46	0.43
13	Stakeholder Communication and Reporting	Governance	3.89	3.56	0.33
14	ESG Reporting and Disclosure	Governance	3.88	3.46	0.42
15	Training in Governance and ESG Standards	Governance	3.88	3.38	0.50
16	Resource Efficiency	Environmental	3.88	3.47	0.40
17	Social Risk Management	Social	3.87	3.48	0.40
18	Green Technology Integration	Environmental	3.86	3.37	0.49
19	Continuous Improvement in Governance	Governance	3.85	3.48	0.37
20	Inclusivity in Decision-Making	Social	3.85	3.43	0.42
21	Environmental Compliance and Risk Management	Environmental	3.84	3.44	0.40
22	Governance of Third Parties	Governance	3.84	3.50	0.34
23	Innovation in Governance Practices	Governance	3.84	3.39	0.45

24	Sustainable Procurement (Social Aspects)	Social	3.83	3.44	0.40
25	Stakeholder Engagement and Management	Social	3.83	3.50	0.33
26	Board Diversity and Governance	Governance	3.83	3.47	0.36
27	Social Innovation and Collaboration	Social	3.82	3.42	0.40
28	Grievance Mechanisms	Social	3.81	3.40	0.41
29	Social Impact Assessment (SIA)	Social	3.81	3.45	0.36
30	Integration of ESG into Governance	Governance	3.80	3.40	0.40
31	Environmental Awareness and Training	Environmental	3.80	3.37	0.43
32	Innovation in Environmental Practices	Environmental	3.79	3.31	0.48
33	Equitable Resource Allocation	Social	3.79	3.40	0.39
34	Pollution Prevention and Control	Environmental	3.78	3.37	0.42
35	Stakeholder Engagement on Environmental Issues	Environmental	3.78	3.35	0.43

36	Cultural Heritage Preservation	Social	3.77	3.42	0.36
37	Circular Economy Principles	Environmental	3.77	3.33	0.44
38	Social Metrics and Reporting	Social	3.77	3.36	0.41
39	Sustainable Finance for Projects	Environmental	3.76	3.33	0.43
40	Climate Change Mitigation and Adaptation	Environmental	3.75	3.31	0.45
41	Monitoring and Reporting on Environmental Metrics	Environmental	3.75	3.34	0.41
42	Sustainable Procurement (Environmental Aspects)	Environmental	3.75	3.30	0.44
43	Life Cycle Assessment (LCA)	Environmental	3.72	3.27	0.45
44	Environmental Justice and Equity	Environmental	3.70	3.26	0.44
45	Biodiversity Conservation	Environmental	3.67	3.26	0.41

Trascrizione integrale dei questionari qualitativi ESG

Di seguito sono riportate le risposte fornite dai 10 professionisti intervistati all'interno dell'azienda di consulenza da me presa in esame tramite il Questionario ESG

La trascrizione è organizzata per intervistato e segue la struttura delle otto domande del questionario.

INTERVISTATO 1 – Manager

1. Ruolo attuale:

Sono un Manager.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

Lavoro da diversi anni su progetti ESG in ambito finanziario, soprattutto su rischio ambientale, biodiversità e impatto idrico.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Penso di avere buone competenze nella finanza sostenibile e nella valutazione dei rischi ESG, soprattutto nei contesti creditizi.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Sui temi ambientali più tecnici, come biodiversità e impatto idrico, non mi sento completamente preparato.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Ho gestito progetti di integrazione ESG nel credito e analisi dei rischi ambientali per istituti finanziari.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

A volte trovo difficile relazionarmi con clienti ostili ai temi ambientali.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Vorrei rafforzare conoscenze su biodiversità, economia circolare e analisi ambientali.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Formazione specialistica e affiancamento su progetti ambientali tecnici.

INTERVISTATO 2 – Senior Associate

1. Ruolo attuale:

Senior Associate.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

Lavoro da circa 3 anni su disclosure SFDR, GSSB, tassonomia UE e impatti ambientali.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Ho competenze solide sulla normativa ESG e sui framework di disclosure.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Fatico sugli aspetti quantitativi ambientali e sull'applicazione tecnica della tassonomia.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Disclosure SFDR art. 8–9, tassonomia e emissioni finanziate.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

La principale difficoltà è l'eterogeneità dei dati: arrivano da funzioni diverse e non sempre sono coerenti.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Analisi dati ambientali e strumenti quantitativi.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Formazione tecnica e strumenti di elaborazione dati.

INTERVISTATO 3 – Senior Associate

1. Ruolo attuale:

Senior Associate.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

Circa 3 anni su CSRD, SFDR, piani di transizione e stakeholder engagement.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Mi sento competente nella normativa CSRD e nell'analisi dei dati ESG.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Gestione del team e coordinamento dei flussi complessi.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Piani di transizione e attività CSRD.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

Gestire team e carichi di lavoro trasversali.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Leadership operativa e analisi avanzata dei dati.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Shadowing e formazione su gestione team.

INTERVISTATO 4 – Senior Associate

1. Ruolo attuale:

Senior Associate.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

Lavoro su reporting CSRD, Net Zero e leadership ESG.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Penso di padroneggiare bene gli standard sociali e la dimensione S degli ESRS.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Temi sociali complessi e leadership ESG.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Analisi sociali e progetti Net Zero.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

Bilanciare esigenze sociali e diversi stakeholder.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Leadership etica e DEI applicata.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Mentoring e confronto con colleghi senior.

INTERVISTATO 5 – Senior Associate

1. Ruolo:

Senior Associate.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

3 anni su CSRD, SFDR, impatti ambientali e biodiversità.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Ho una buona padronanza della normativa ESG.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Tassonomia e temi ambientali tecnici.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

CSRD, SFDR e analisi ambientali.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

Con alcuni clienti è difficile, percepisco ostilità verso i temi ambientali e serve molta sensibilità nel comunicare.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Ambiente tecnico e stakeholder engagement.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Formazione pratica e strumenti di comunicazione.

INTERVISTATO 6 – Manager

1. Ruolo:

Manager.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

6 anni su strategie ESG, credito ESG, compliance e formazione.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Penso di avere competenze consolidate in SFDR, Tassonomia UE, Pillar III e risk management ESG.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

CSRD tecnica, CSDDD e piani di transizione.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Strategie ESG, compliance e formazione.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

Tradurre la normativa in strumenti operativi concreti.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Metodologie pratiche e strumenti tecnici.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Formazione su strumenti applicativi.

INTERVISTATO 7 – Senior Associate

1. Ruolo:

Senior Associate.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

Circa 2,5 anni su GRI, GHG, CSRD e stakeholder engagement.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Mi sento forte sulla normativa ESG, in particolare sugli standard di reporting.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Emissioni e stakeholder management.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Reporting ESG GRI e CSRD.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

La parte normativa la conosco, ma faccio più fatica a tradurla in attività operative o in un dialogo efficace con gli stakeholder.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Carbon accounting e gestione stakeholder.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Strumenti operativi e tecniche di comunicazione.

INTERVISTATO 8 – Manager

1. Ruolo:

Manager.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

4 anni su tassonomia, SFDR, PRI, economia circolare e biodiversità.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Penso di avere competenze solide nella normativa e nella finanza sostenibile.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Economia circolare avanzata.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Progetti SFDR e tassonomia.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

Tradurre i requisiti normativi in strumenti pratici.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

Economia circolare applicata.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Affiancamento su progetti tecnici.

INTERVISTATO 9 – Senior Manager

1. Ruolo:

Senior Manager.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

8 anni su risk management, credito ESG e disclosure.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Mi sento molto forte su compliance, governance e rischio ESG.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Non segnalo criticità significative.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Ho bisogno soprattutto di aggiornamento continuo e condivisione interna.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

Le difficoltà principali riguardano la continua evoluzione normativa, che richiede aggiornamento costante, e la gestione di aspettative diverse tra stakeholder con livelli di maturità ESG molto variabili.

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

continuare a sviluppare competenze su normative emergenti, in particolare legate alle evoluzioni future della tassonomia e del framework CSRD.

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Un aggiornamento periodico strutturato e momenti di confronto interno, soprattutto con figure specialistiche, per mantenere alta l'aderenza alle best practice.

INTERVISTATO 10 – Senior Manager

1. Ruolo:

Senior Manager.

2. Esperienza in progetti ESG (anni, tipologia):

15 anni su CSRD Readiness, DEI roadmap, stakeholder engagement.

3. Quali sono i tuoi punti di forza nelle competenze ESG?

Mi sento competente nei temi sociali e nella dimensione strategica dell'ESG.

4. In quali aree ti senti meno preparato?

Lavorando molto su strategia e temi sociali, mi rendo conto di avere meno padronanza degli aspetti ambientali più tecnici.

5. Descrivi esempi di progetti ESG che hai gestito:

Roadmap DEI e CSRD readiness.

6. Quali difficoltà hai incontrato?

coordinare stakeholder con priorità diverse e nell'integrare i processi ESG nei modelli decisionali tradizionali, soprattutto quando manca allineamento culturale interno

7. Quali competenze ritieni cruciali per la buona riuscita di un progetto ma non sufficientemente sviluppate?

competenze ambientali tecniche, soprattutto legate agli indicatori climatici e ai KPI ambientali più specialistici

8. Cosa ti servirebbe per colmare questo gap?

Formazione ambientale specialistica.